HARVARD
BUSINESS REVIEW PRESS

DANIEL GOLEMAN - RICHARD BOYATZIS - ANNIE MCKEE

# LÃNH ĐẠO BẰNG SỨC MẠNH TRÍ TUỆ CẢM XÚC

# PRIMAL LEADERSHIP
LEARNING TO LEAD WITH
EMOTIONAL INTELLIGENCE

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Hoàng Huấn *dịch*

# Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số*
*dành cho*
*Kindle & Kobo*

SCAN TO JOIN

DANIEL GOLEMAN • RICHARD BOYATZIS • ANNIE MCKEE

Hoàng Huấn *dịch*

# LÃNH ĐẠO BẰNG SỨC MẠNH TRÍ TUỆ CẢM XÚC

**FIRST NEWS**

**Chịu trách nhiệm xuất bản:**

Giám đốc - Tổng Biên tập

ĐINH THỊ THANH THỦY

*Biên tập:* Nguyễn Thị Liên

*Sửa bản in:* Liên Nguyễn

*Bìa & Trình bày:* Dương Mai

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q.1 - TP. HCM

ĐT: (028)38225340 - 38296764 - 38247225

Fax: 84.28.38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Sách Online: www.nxbhcm.com.vn

Ebook: www.sachweb.vn

**NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1**

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

ĐT: (028) 38 256 804

**NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2**

86 - 88 Nguyễn Tất Thành, Q.4. TP. HCM

ĐT: (028) 39 433 868

**GIAN HÀNG MO1 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM**

Đường Nguyễn Văn Bình, Quận 1, TP. HCM

*Thực hiện liên kết:*

**CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (First News)**

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 1, TP. HCM

In 4.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty TNHH MTV In Báo Nhân Dân TP. HCM (D20/532P, Ấp 4, Xã Phong Phú, Huyện Bình Chánh, TP. HCM). Xác nhận đăng ký xuất bản số: 583-2019/CXBIPH/02-49/THTPHCM ngày 26/02/2019 - QĐXB số: 304/QĐ-THTPHCM-2019 cấp ngày 21/03/2019. ISBN: 978-604-58-8959-6. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2019.

# Lời nói đầu

Chúng tôi viết cuốn sách này là để đáp lại phản hồi nhiệt tình của độc giả đối với hai bài báo đăng trên tạp chí *Harvard Business Review* với nhan đề *"What Makes a Leader?"* (tạm dịch: "Điều gì làm nên nhà lãnh đạo tài ba?") và *"Leadership That Gets Results"* (tạm dịch: "Lãnh đạo thực sự hiệu quả"). Cuốn sách trên tay bạn còn đi xa hơn thế khi mang đến một khái niệm mới, đó là ***lãnh đạo bằng trí tuệ cảm xúc*** – chúng tôi tin nhiệm vụ cốt lõi của nhà lãnh đạo là bồi dưỡng cảm xúc tốt đẹp cho nhân viên, thông qua việc tạo nên sự cộng hưởng tích cực giúp từng nhân viên tối ưu hóa khả năng làm việc của họ. Yêu cầu cốt lõi đối với lãnh đạo chính là trí tuệ cảm xúc.

Chúng tôi tin vào tầm quan trọng của nền tảng này đối với nhà lãnh đạo, nó định đoạt thành bại của từng quyết định và hành động. Tuy thường xuyên bị xem nhẹ hoặc thậm chí bị phớt lờ, nhưng trí tuệ cảm xúc – sự tinh nhạy về mặt cảm xúc – là yếu tố vô cùng quan trọng đối với thành công của nhà lãnh đạo. Trong phạm vi cuốn sách này, chúng tôi sẽ trình bày cách lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc dẫn đến sự cộng hưởng giúp gia tăng hiệu suất công việc, cũng như cách chủ động nắm lấy quyền năng của nó cho bản thân nhà lãnh đạo, các nhóm cộng sự và toàn bộ tổ chức.

Trong số các lý thuyết quản trị, có lẽ chỉ riêng mô hình *lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc* mới liên hệ đến thần kinh học. Những nghiên cứu não bộ mang tính đột phá cho thấy cách mà tâm trạng và hành vi của cấp trên tác động mạnh mẽ lên nhân viên; đồng thời thể hiện một góc nhìn mới mẻ về sức mạnh của nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc trong việc truyền cảm hứng, khơi dậy cảm xúc tích cực và sự nhiệt tình cống hiến nơi nhân viên. Bên cạnh đó, chúng tôi cũng đưa ra cảnh báo đối với kiểu lãnh đạo "đầu độc" khiến môi trường làm việc trở nên căng thẳng.

Mỗi người trong nhóm tác giả chúng tôi sẽ mang đến một góc

nhìn khác nhau. Nhà tâm lý học Daniel Goleman đã nhận được nhiều phản hồi tích cực từ độc giả toàn cầu dành cho những cuốn sách và bài báo của mình đăng trên tạp chí *Harvard Business Review*, Daniel cũng là diễn giả khách mời tại nhiều hội thảo quốc tế. Giáo sư Richard Boyatzis vừa giảng dạy tại trường Quản trị Case Western Weatherhead, vừa tham gia diễn thuyết khắp nơi với vốn kiến thức và kinh nghiệm ấn tượng của mình. Richard đã dành hơn mười lăm năm nghiên cứu chuyên sâu, đồng thời trực tiếp huấn luyện các khóa bồi dưỡng năng lực lãnh đạo bằng trí tuệ cảm xúc cho hàng ngàn sinh viên cao học và nhà quản lý. Giáo sư Annie McKee, chuyên ngành sư phạm bậc sau đại học tại Đại học Pennsylvania, hiện là cố vấn cho các cấp lãnh đạo của nhiều tổ chức, doanh nghiệp. Annie sẽ trình bày về những vấn đề thực tế đúc kết từ quá trình tư vấn và bồi dưỡng cho các nhà lãnh đạo, quản lý về mặt trí tuệ cảm xúc. Chúng tôi đã kết hợp ưu thế chuyên môn của từng người để viết nên cuốn sách này.

Khi có dịp trò chuyện với hàng trăm tổng giám đốc, quản lý cấp cao và nhân viên ở các công ty, tổ chức, chúng tôi thấy được vô vàn khía cạnh khác nhau của *lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc*. Chúng tôi đã tiếp xúc với các nhà lãnh đạo tạo được sự cộng hưởng tại nhiều tổ chức, họ nắm giữ những vị trí khác nhau – có vị là giám đốc điều hành, có vị là trưởng phòng, có vị tuy không nắm quyền lãnh đạo chính thức nhưng khi cần thiết sẽ đứng ra dẫn dắt mọi người. Có người đề xuất và tạo điều kiện để tiến hành cải tổ doanh nghiệp, cũng có người tách ra tự thành lập công ty. Những câu chuyện thật của họ sẽ được chia sẻ trong cuốn sách này. Một số vị không ngại công khai danh tính, còn một số khác chúng tôi xin phép giấu tên. Mọi thông tin cũng đã được chúng tôi xác thực sau khi tiến hành thu thập dữ liệu nghiên cứu từ hàng ngàn nhà lãnh đạo.

Chúng tôi may mắn được tiếp cận với nhiều nguồn dữ liệu lớn, các cộng sự ở bộ phận nghiên cứu của Hay Group đã chia sẻ với chúng tôi những phân tích đánh giá trong hai thập niên qua của họ về hiệu quả lãnh đạo của các công ty khách hàng trên toàn cầu. Trong những năm gần đây, ngày càng nhiều nhà nghiên cứu tiến hành thu thập dữ liệu bằng ECI-360 – công cụ đánh giá năng lực lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc của chúng tôi. Bên cạnh đó, tại nhiều trung tâm nghiên cứu khác thì hệ thống dữ liệu và lý thuyết về mối tương quan giữa trí tuệ cảm xúc và hiệu quả lãnh đạo cũng ngày một trở nên phong phú hơn.

Nhờ vào các nguồn dữ liệu này, chúng tôi tìm được đáp án cho những câu hỏi về *lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc*. Đâu là năng lực tâm

lý cần thiết giúp nhà lãnh đạo vượt qua những tình huống rối ren và đương đầu với sự thay đổi bất ngờ? Điều gì tạo nên sức mạnh nội tại để nhà lãnh đạo giữ mình thành thực dẫu sự thật thì mất lòng? Nhà lãnh đạo làm thế nào để truyền cảm hứng cho nhân viên làm việc hết mình và không rời bỏ công ty trước những lời mời mọc từ phía đối thủ? Bằng cách nào nhà lãnh đạo có thể tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện, kích thích sự sáng tạo cũng như nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên, ngoài ra còn duy trì và củng cố mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng?

Cái định kiến rằng cảm xúc chỉ là tiếng ồn gây phiền nhiễu cho quy trình làm việc đầy lý trí đã cắm rễ quá sâu nơi các nhà lãnh đạo, nhưng các doanh nghiệp không thể tiếp tục phớt lờ sức ảnh hưởng của cảm xúc. Đã đến lúc chúng ta phải nhìn nhận những lợi ích thiết thực của *lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc*, đồng thời bồi dưỡng năng lực này nơi đội ngũ quản lý nhằm tạo sự cộng hưởng cảm xúc, thúc đẩy và truyền cảm hứng cho toàn thể nhân viên.

Thời điểm xảy ra thảm họa 11/9 tại New York, Washington và Pennsylvania cũng là lúc chúng tôi sắp hoàn thành cuốn sách này. Biến cố ấy càng nhấn mạnh thêm vai trò của nghệ thuật lãnh đạo bằng trí tuệ cảm xúc trong giai đoạn khủng hoảng, đó cũng là minh chứng rõ nét cho tác động to lớn của sự cộng hưởng tích cực. Mark Loehr khi đó là giám đốc điều hành công ty môi giới công nghệ SoundView Technology ở bang Connecticut. Nhiều thân nhân, bạn bè và cộng sự của nhân viên công ty đã thiệt mạng trong tấn thảm kịch trên. Biết tin, Mark mời toàn bộ nhân viên đến công ty vào hôm sau – không phải để làm việc, mà để cùng nhau chia sẻ cảm xúc cũng như các phương cách đối mặt với khủng hoảng. Suốt những ngày sau đó, ông và mọi người sát cánh bên nhau, cùng chia sẻ nỗi đau và nước mắt, ông luôn khuyến khích họ giãi bày về những cảm xúc và khó khăn của mình. Đều đặn mỗi tối vào lúc chín giờ bốn mươi lăm phút, ông gửi email đến từng cá nhân trong công ty để tâm sự thêm với họ.

Chưa hết, giám đốc Mark còn tổ chức một hoạt động cứu trợ mà ai cũng có thể tham gia. Thay vì quyên góp một khoản tiền, công ty sẽ dành toàn bộ doanh thu trong một ngày để giúp đỡ các nạn nhân cùng gia đình của họ. Doanh số thường ngày chỉ nằm trong khoảng nửa triệu đến một triệu đô-la, thế nhưng hoạt động này đã truyền cảm hứng mãnh liệt đến các đối tác và khách hàng, giúp đẩy doanh số lên đến hơn sáu triệu đô-la chỉ trong ngày hôm đó.

Bên cạnh đó, Mark cùng đội ngũ nhân viên cũng bắt tay biên soạn một "cuốn sổ ký ức" để lưu giữ những suy tư, nỗi sợ, niềm hy

vọng,... của mình và chia sẻ với thế hệ sau. Họ đã nhận được vô số email gửi về, gồm những bài thơ, câu chuyện cảm động, bài cảm nhận,... những dòng chữ xuất phát từ tận đáy lòng.

Khi vấp phải khủng hoảng, mọi người đều hướng về nhà lãnh đạo để tìm kiếm sự dẫn dắt về mặt cảm xúc. Cách nhà lãnh đạo nhìn nhận vấn đề có tầm quan trọng đặc biệt nên họ chính là người định hướng tư duy, đưa ra cách hiểu vấn đề và cách phản hồi cho nhóm làm việc. Mark Loehr đã đáp ứng được một trong những yêu cầu thiết yếu nhất của việc lãnh đạo – ông giúp cho chính mình và nhân viên tìm thấy ý nghĩa của cuộc sống ngay trong tình huống khủng hoảng. Ông dò đúng tần số cảm xúc của mọi người và chia sẻ bầu tâm trạng chung, ông hiểu được chính xác những gì mà mọi người đang cảm nhận và hồi đáp một cách thích hợp.

Cuộc đời sẽ thật tuyệt vời nếu doanh nghiệp, tổ chức nơi chúng ta làm việc tràn đầy sự cộng hưởng và nhà lãnh đạo truyền được cảm hứng, nhiệt huyết cho nhân viên. Nếu những nguyên tắc lãnh đạo tạo cộng hưởng được coi trọng như là nền tảng chứ không chỉ là giải pháp mang tính khắc phục thì sẽ có lợi biết bao cho các công ty. Lúc đó, ngay từ khâu tuyển dụng, người ta sẽ chú tâm chọn ra những nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc, và khi xem xét thăng chức hay thay đổi nhân sự, ta vẫn theo đường lối ấy. Việc trau dồi kỹ năng lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc sẽ là một hoạt động thường nhật và các doanh nghiệp, tổ chức thực hành nó sẽ trở thành nơi lý tưởng để tập thể nhân viên, thành viên của họ cộng tác và làm việc với phong độ tốt nhất có thể.

Và sẽ thế nào nếu như chúng ta áp dụng được nền tảng này vào hôn nhân, gia đình, với con cái và cộng đồng? Sau mỗi khóa huấn luyện và bồi dưỡng năng lực trí tuệ cảm xúc cho các nhà quản lý, họ thường phản hồi rằng lợi ích họ nhận được không chỉ gói gọn trong công việc điều hành, mà còn dành cho cả bản thân và gia đình. Nhờ vậy, người thân của họ cũng sẽ có được sự tự nhận thức, tự chủ, sự thấu hiểu và đồng cảm trong các mối quan hệ của mình.

Hơn thế nữa, con cháu chúng ta sẽ nhận được những lợi ích gì nếu nền giáo dục thêm vào đó chương trình giảng dạy về trí tuệ cảm xúc? Khi chúng lớn lên, tốt nghiệp ra trường và tìm việc làm, nhà tuyển dụng hẳn sẽ hài lòng khi gặp được một nhà lãnh đạo tương lai tinh thông những kỹ năng quan trọng và thiết thực. Giáo dục trí tuệ cảm xúc còn góp phần làm giảm tệ nạn xã hội, chẳng hạn như hành vi bạo lực hoặc lạm dụng chất kích thích. Thực trạng

này đa phần là do người ta thiếu khả năng kiềm chế tính bốc đồng và cảm xúc tiêu cực. Ngoài ra, cộng đồng cũng sẽ trở nên tốt đẹp hơn khi mọi người đều bao dung, giàu trách nhiệm và biết quan tâm, biết nghĩ cho nhau.

Trong thực tế, các nhà tuyển dụng vẫn tìm kiếm người có kỹ năng trí tuệ cảm xúc, thế nên các trường đại học, trường đào tạo nghề, nhất là về nghiệp vụ kinh doanh rất nên bổ sung kỹ năng này vào chương trình giảng dạy. Erasmus, vị học giả vĩ đại thời Phục Hưng, cũng đã nhắc nhở chúng ta rằng: "Niềm hy vọng lớn nhất của một dân tộc nằm ở nền giáo dục đúng đắn cho lớp trẻ".

Chúng tôi hy vọng các giảng viên kinh doanh sẽ sớm nhận ra tầm quan trọng của trí tuệ cảm xúc để kịp thời đào tạo nên những nhà lãnh đạo thực thụ thay vì những nhà quản lý đơn thuần. Những doanh nhân có suy nghĩ cấp tiến cũng sẽ ủng hộ phương cách giáo dục đó vì trí tuệ cảm xúc không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp họ về mặt nhân sự lãnh đạo, mà còn giúp nuôi dưỡng sức sống lâu dài cho toàn bộ nền kinh tế, cũng như dẫn đến những thay đổi tích cực trong cả gia đình và xã hội của chúng ta.

Lời cuối cùng mà chúng tôi muốn nhắn gửi đến bạn đọc, đó là ở mỗi doanh nghiệp, tổ chức đều có rất nhiều nhà quản lý với chức vụ và chuyên môn khác nhau. Trọng trách lãnh đạo không chỉ thuộc về nhóm quản lý cấp cao nhất hay giám đốc điều hành, mà còn thuộc về từng người đứng đầu trong nhóm làm việc của mình, đó có thể là quản đốc, nhóm trưởng hay trưởng phòng,... Vì vậy, những kiến thức được đúc kết trong cuốn sách này là dành cho mọi nhà lãnh đạo, dù họ là ai, ở đâu hay nắm giữ chức vụ gì.

**Liên hệ với tác giả**

Cuốn sách này là kết quả của quá trình khảo sát tỉ mỉ và tìm hiểu không ngừng về nghệ thuật lãnh đạo bằng trí tuệ cảm xúc. Chúng tôi vô cùng hoan nghênh các phản hồi từ phía bạn đọc, đó có thể là những cảm nhận, câu chuyện hoặc lời góp ý. Dù không chắc có thể hồi đáp mọi email gửi về, chúng tôi vẫn luôn sẵn sàng lắng nghe và học hỏi từ quý độc giả, hãy liên lạc với chúng tôi qua các địa chỉ email sau:

Daniel Goleman: goleman@javanet.com

Richard Boyatzis: richard.boyatzis@weatherhead.cwru.edu

Annie McKee: anniemckee1@aol.com

# PHẦN I
# SỨC MẠNH CỦA TRÍ TUỆ CẢM XÚC

# Chương 1
# Lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc

Các nhà lãnh đạo kiệt xuất luôn biết cách làm chúng ta lay động. Họ khơi dậy cảm hứng và truyền lửa đam mê cho chúng ta. Để lý giải về khả năng đó của họ, chúng ta thường nhìn vào chiến lược, tầm nhìn hoặc các ý tưởng đầy quyền năng, nhưng câu trả lời thực sự lại nằm ở tầng nền tảng – họ xử lý cảm xúc một cách vô cùng khéo léo.

Trong bất cứ nhiệm vụ nào, chẳng hạn như hoạch định chiến lược hay điều động nhân lực làm việc, thành công của nhà lãnh đạo luôn nằm ở cách họ thực hiện chúng. Dù họ đã làm tốt ở mọi khía cạnh khác, nhưng chỉ cần họ thất bại trước vấn đề nền tảng – làm chủ cảm xúc, chắc chắn kết quả công việc sẽ không được như mong đợi.

Khi ban giám đốc đài truyền hình BBC quyết định giải thể một bộ phận tin tức thử nghiệm, trong đó có chừng hai trăm biên tập viên và phóng viên vẫn luôn gắng sức làm việc, họ phái một vị sếp tới đưa tin. Ông này hết nói về việc doanh nghiệp đối thủ của họ đang làm tốt như thế nào, lại huyên thuyên đến chuyện ông ta vừa từ Cannes trở về và chuyến đi mới tuyệt vời làm sao. Các nhân viên vốn sẵn tâm lý nặng trĩu trước cảnh sắp bị sa thải, lại phải chịu đựng thêm vị sếp thiếu tế nhị kia, bầu không khí trong phòng lập tức trở nên nặng nề hơn rất nhiều. Từ tâm trạng thất vọng đơn thuần, họ đâm ra bực bội đến mức vị sếp kia phải gọi bảo vệ hộ tống mình ra khỏi phòng.

Ngày hôm sau, ban giám đốc phải điều một vị sếp khác tới, người này có cách tiếp cận hoàn toàn khác. Đầu tiên, ông tâm sự với họ một cách chân thành về tầm quan trọng của nghề làm báo đối với xã hội, cũng như sự thôi thúc, nguồn động lực khiến họ dấn thân vào lĩnh vực này. Tiếp nữa, ông nhấn mạnh rằng báo chí không

phải là nghề để làm giàu, vì lương thưởng không cao, việc làm cũng chẳng ổn định. Vì thế, ông rất trân trọng bầu nhiệt huyết, sự tận tâm mà họ đã dành cho công việc; ông cũng khéo léo dành lời khen cho những dự án mà họ đã hoàn thành. Cuối cùng, ông chúc họ trong tương lai đạt được những bước tiến và thành công trong sự nghiệp mình đã chọn. Kết quả là ngay khi ông dứt lời, toàn thể nhân viên trong phòng vỗ tay vang dội.

Sự khác biệt trong cách trình bày của hai vị sếp trên nằm ở tâm trạng và giọng điệu ẩn chứa trong thông điệp mà họ gửi đến nhân viên. Một người khơi lên sự phản kháng và giận dữ, còn người kia hướng đến suy nghĩ lạc quan, thậm chí còn truyền được cảm hứng cho người nghe trước tình thế khó khăn. Cả hai trường hợp đều cho thấy một điều không dễ nhận ra nhưng rất hệ trọng trong việc lãnh đạo, đó là sức ảnh hưởng về mặt cảm xúc từ hành động và lời nói của nhà lãnh đạo đối với nhân viên của mình.

Hầu hết chúng ta đều nhận thấy rằng tinh thần của nhà lãnh đạo có vai trò rất quan trọng, nhưng cảm xúc lại thường bị xem là vấn đề cá nhân, hoặc là chuyện chẳng đáng để tâm. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu về cảm xúc không những tìm ra phương pháp đo lường mức độ tác động của cảm xúc từ cấp trên đến nhân viên, mà còn hé lộ vì sao các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất có thể hiểu và xử lý tốt cảm xúc của cả bản thân họ và người khác. Trong môi trường làm việc, sức mạnh của trí tuệ cảm xúc sẽ quyết định năng lực và sự thành công của nhà quản lý; không chỉ trong những việc như đạt kết quả kinh doanh tốt hơn hay giữ chân nhân tài, mà trong cả các vấn đề có phần mơ hồ hơn nhưng vô cùng quan trọng như khơi dậy tinh thần làm việc hăng say, động cơ thúc đẩy và sự toàn tâm toàn ý với công việc nơi nhân viên của mình.

**Vấn đề nền tảng**

Xử lý cảm xúc là nhiệm vụ nền tảng của nhà lãnh đạo – nó là nhiệm vụ đầu tiên và quan trọng nhất trong suốt quá trình điều hành.

Từ thuở xa xưa đến nay, các nhà lãnh đạo luôn có tầm ảnh hưởng lớn về mặt cảm xúc, dù là tù trưởng hay thầy mo, phần lớn đều đạt đến vị trí lãnh đạo nhờ biết cách điều khiển cảm xúc. Suốt chiều dài lịch sử, ở những nền văn hóa khác nhau, người khác tìm đến họ để nương tựa mỗi khi gặp hiểm nguy hoặc khi có việc không biết phải giải quyết như thế nào. Có thể thấy, nhà lãnh đạo luôn giữ vai trò là người dẫn dắt cảm xúc cho các thành viên dưới quyền mình.

Dù ta không nhận ra nhưng trong một doanh nghiệp, tổ chức hiện đại, vấn đề nền tảng này vẫn rất hệ trọng, nó giúp định hướng cảm xúc chung theo chiều hướng tích cực, xóa tan những ngờ vực và trạng thái tâm lý tiêu cực. Nó tác động đến mọi tổ chức, trong phạm vi mọi phòng ban, từ phòng họp của ban giám đốc cho đến các đại lý, cửa hàng.

Trong một nhóm bất kỳ, nhà lãnh đạo là người có khả năng tác động mạnh mẽ nhất đến cảm xúc của những người khác. Nếu được thúc đẩy nhiệt tình, các nhân viên thuộc cấp sẽ hăng say làm việc. Nếu lo âu hay tức giận, họ cũng không thể làm việc hiệu quả. Không chỉ dừng lại ở việc bảo đảm chất lượng công việc mà đứng ở góc độ của nhân viên, họ cũng luôn mong mỏi nhận được sự thấu hiểu từ cấp trên của mình. Trong câu chuyện về bộ phận tin tức BBC nói trên, do tạo được cảm xúc tích cực, vị sếp thứ hai đã xây dựng bầu không khí tốt đẹp ngay trong tình huống không mấy dễ chịu, đó gọi là sự cộng hưởng. Ngược lại, vị sếp trước đó, vì gây ra những xúc cảm tiêu cực mà tạo nên mối bất hòa. Vì vậy, sự thành bại của một cơ quan hay tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào năng lực lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc này.

Nền tảng của lãnh đạo thành công chính là trí tuệ cảm xúc – cách nhà lãnh đạo xử lý cảm xúc của bản thân và trong các mối quan hệ của mình để dẫn dắt cảm xúc của từng thành viên đi đúng hướng. Vậy bằng cách nào chúng ta đạt được kết quả đó? Những nghiên cứu về não bộ gần đây đã chỉ ra các cơ chế thần kinh có liên quan đến *lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc*, cũng như lý giải tại sao trí tuệ cảm xúc lại quan trọng đến vậy.

**Nguyên tắc vòng hở trong não bộ**

Chính cấu trúc não bộ con người đã khiến cho tác phong của nhà lãnh đạo – không nằm ở việc họ làm gì mà là họ *làm như thế nào* – có được sức ảnh hưởng mạnh mẽ. Các nhà khoa học gọi cấu trúc này là nguyên tắc vòng hở của hệ viền (limbic system), trung khu cảm xúc của chúng ta. Một hệ thống khép kín như hệ tuần hoàn có thể tự điều chỉnh, bất cứ điều gì xảy ra ở hệ tuần hoàn của những người xung quanh đều không ảnh hưởng đến hệ tuần hoàn của bản thân ta. Trái lại, hệ thống vòng hở lại phụ thuộc phần nhiều vào môi trường xung quanh.

Nói cách khác, chúng ta dựa vào sự kết nối với những người khác để ổn định cảm xúc của chính mình. Hệ viền theo nguyên tắc vòng hở quả thực là một đặc điểm tiến hóa nổi trội và hữu ích, nó cho phép một cá thể tìm kiếm sự an ủi từ cá thể khác, chẳng hạn

như khi người mẹ dỗ dành đứa con đang khóc hay một nhóm động vật linh trưởng truyền cho nhau tín hiệu báo động lúc cảm thấy bị đe dọa.

Theo thời gian, mặc dù nền văn minh đã trải qua rất nhiều thay đổi nhưng nguyên tắc vòng hở vẫn tồn tại. Các nghiên cứu về khu vực ICU* cho thấy sự an ủi, vỗ về của người khác không chỉ làm giảm huyết áp mà còn ngăn tiết ra các axit béo cản trở sự lưu thông máu trong động mạch của bệnh nhân. Nếu những người trung niên sống cô độc phải chịu đựng liên tiếp từ ba áp lực lớn trở lên trong một năm (chẳng hạn như khủng hoảng tài chính, mất việc làm hoặc ly hôn) thì rủi ro tử vong của họ sẽ tăng gấp ba lần. Trong khi đó, nếu những người trung niên này sống cùng người thân thì họ không phải gánh chịu tác động đó.

* *Intensive Care Unit: khu vực hồi sức, chăm sóc đặc biệt.*

Các nhà khoa học mô tả nguyên tắc vòng hở trong não bộ giống như một sự điều chỉnh hệ viền giữa người với người – nếu một người phát đi một tín hiệu, thì nó có thể gây ảnh hưởng đến nồng độ hormone, hoạt động tim mạch, chu kỳ giấc ngủ và thậm chí là cả hệ miễn dịch trong cơ thể người khác. Khi một cặp đôi ở bên nhau, họ kích thích não bộ của người yêu mình tiết ra oxytocin – hormone mang đến cảm giác thương yêu và hạnh phúc. Không chỉ riêng chuyện yêu đương mà trong nhiều khía cạnh khác của xã hội, chức năng sinh lý của chúng ta luôn hòa lẫn vào nhau, và cảm xúc của mỗi chúng ta sẽ tự động ảnh hưởng đến những ai có liên hệ với chúng ta. Bên cạnh đó, nguyên tắc vòng hở của hệ viền cũng khiến chúng ta bị tác động về mặt sinh lý và tâm lý bởi những người xung quanh.

Dù nguyên tắc vòng hở là một phần quan trọng trong cuộc sống nhưng chúng ta lại thường không chú ý đến nó. Khi tiến hành đo lường các yếu tố sinh lý, chẳng hạn như nhịp tim giữa hai người đang trò chuyện vui vẻ, các nhà nghiên cứu đã nhận thấy được sự đồng cảm giữa họ. Khi buổi trò chuyện bắt đầu, cơ thể họ hoạt động ở những nhịp điệu khác nhau, nhưng sau khi kết thúc cuộc hội thoại kéo dài mười lăm phút, nhịp điệu sinh lý của họ lại trở nên tương đồng, các nhà khoa học gọi đây là hiện tượng phản chiếu. Hiện tượng này thường thấy trong những cuộc xung đột đầy giận dữ và tổn thương, hoặc các mối quan hệ hòa hợp; thế nhưng lại hầu như không xảy ra trong những buổi chuyện trò xã giao, nhẹ nhàng. Các nhà nghiên cứu đã nhiều lần ghi nhận được sự lan truyền cảm xúc này giữa những người ở gần nhau, thậm chí là khi họ hoàn toàn không nói chuyện với nhau. Chẳng hạn

như, khi để ba người lạ mặt ngồi đối diện nhau trong khoảng một hoặc hai phút, thần thái của một người có thể tác động đến hai người còn lại cho dù họ chẳng nói với nhau một lời nào. Ngay cả trong đời sống thực tế, tác động này cũng xảy ra ở chốn văn phòng, trong phòng họp, cửa hàng,... Các nhân viên đều có thể "bắt sóng" cảm xúc của những người khác, có thể cùng chung cảm nhận – từ sự đố ky, ghen tức cho tới lo âu, hay bình thản. Mối quan hệ giữa họ càng gần gũi bao nhiêu thì sự ảnh hưởng lẫn nhau về tâm trạng và cảm xúc càng mạnh mẽ bấy nhiêu, nhất là đối với những chủ đề gây tranh cãi.

Trong một cuộc khảo sát gồm bảy mươi nhóm nhân viên thuộc nhiều ngành nghề khác nhau, những người cùng tham gia các buổi họp kéo dài hai giờ đều mang tâm trạng tương tự: vui vẻ hoặc âu lo. Những nhà nghiên cứu đã theo dõi nhóm các y tá và nhóm các kế toán viên trong nhiều tuần lễ làm việc, và nhận thấy rằng bầu tâm trạng chung của mỗi nhóm không bị ảnh hưởng nhiều bởi những sự vụ rắc rối mà họ cùng trải qua. Bên cạnh đó, các nghiên cứu về những đội thể thao nhà nghề cũng cho thấy kết quả tương tự; dù kết quả thi đấu tốt hay xấu thì các vận động viên dường như đều có tâm trạng tương tự nhau trong suốt nhiều ngày hay nhiều tuần liền.

**Sức ảnh hưởng của nhà lãnh đạo**

Sự tác động giữa các thành viên trong nhóm theo nguyên tắc vòng hở của hệ viền tạo nên một "hỗn hợp" hòa trộn những hương vị cảm xúc của cả nhóm; trong đó, nhà lãnh đạo vẫn đóng góp hương vị cảm xúc mạnh nhất. Trong thực tế, ở môi trường công sở, mọi nhân viên đều tuân theo một quy luật ngầm, đó là luôn nhìn sắc mặt cấp trên để có thái độ sao cho phù hợp. Thậm chí thái độ của một vị tổng giám đốc hiếm khi xuất hiện trước nhân viên, chỉ làm việc chủ yếu trong văn phòng riêng, vẫn ảnh hưởng đến các nhân viên trực tiếp dưới quyền mình, và các nhân viên này lại lan truyền sự ảnh hưởng ấy xuống cấp dưới theo hiệu ứng domino.

Khi quan sát các nhóm cộng sự làm việc cùng nhau, ta có thể thấy được vai trò quan trọng của nhà lãnh đạo trong việc dẫn dắt cảm xúc của nhóm. Trong một tập thể, nhà lãnh đạo thường là người lên tiếng nhiều nhất và cũng là người được cấp dưới lắng nghe, theo dõi chăm chú nhất. Khi cùng bàn luận về một chủ đề nào đó, sếp thường là người đầu tiên mở lời, và những ý kiến đóng góp của các nhân viên thường là về ý kiến của sếp hơn là về ý kiến của các đồng nghiệp khác. Cách nhà lãnh đạo nhìn nhận và cắt nghĩa

sự việc rất có trọng lượng, nên họ chính là người điều khiển ý nghĩ của nhóm nhân viên, họ định hướng cách hiểu và phản ứng về mặt cảm xúc của cả nhóm trước một tình huống nào đó.

Tuy nhiên, sức ảnh hưởng của nhà lãnh đạo về mặt cảm xúc không dừng lại ở những điều họ nói. Những nghiên cứu kể trên cho thấy rằng các nhân viên vẫn luôn chú ý quan sát nhà lãnh đạo của mình ngay cả khi người đó không lên tiếng. Khi các thành viên trong nhóm có câu hỏi nào đó với tư cách cả nhóm, người hỏi thường nhìn về phía nhà lãnh đạo để chờ đợi phản ứng và câu trả lời. Nhân viên luôn để ý và nương theo phản ứng của cấp trên, đặc biệt là trong những tình huống chưa ngã ngũ, như khi vẫn còn nhiều luồng ý kiến trái chiều. Trong chừng mực nào đó, nhà lãnh đạo chính là người đặt ra tiêu chuẩn về cảm xúc cho cả nhóm.

Cấp trên là người quyết định sẽ khen ngợi hoặc khiển trách, ủng hộ hay phản đối yêu cầu của nhân viên. Họ cũng là người có sức ảnh hưởng tới công việc của nhóm hơn bất cứ ai khác. Nhà lãnh đạo có khả năng xác định mục tiêu của nhóm và phân việc hợp lý để các nhân viên đạt được năng suất tối đa; nhưng họ có thực hiện điều đó hay không lại là vấn đề khác. Họ có thể đưa ra định hướng rõ ràng cho nhóm, và cũng có thể động viên, khuyến khích để nhân viên có thể hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Những điều này cho thấy rõ sức ảnh hưởng về mặt cảm xúc của nhà lãnh đạo.

Tuy nhiên, không hẳn cứ là nhà lãnh đạo được bổ nhiệm chính thức thì sẽ là người có sức ảnh hưởng về mặt cảm xúc. Vì lý do nào đó, khi vị sếp chính thức này không gầy dựng được lòng tin, các nhân viên có thể sẽ hướng về một người khác đáng tin cậy hoặc được tôn trọng hơn, và nhà lãnh đạo không chính thức này trở thành người tác động lên họ. Giả dụ như đối với một ban nhạc jazz được đặt tên theo vị trưởng nhóm kiêm sáng lập viên, trong trường hợp vị trưởng nhóm đó không có đủ năng lực lãnh đạo thì họ vẫn có thể chịu ảnh hưởng từ một thành viên khác trong ban nhạc. Trưởng nhóm có thể vẫn là người phụ trách lịch biểu diễn và công tác hậu cần, nhưng mỗi khi quyết định chọn giai điệu, hợp âm hoặc hòa âm phối khí như thế nào, ánh mắt của các thành viên đều sẽ hướng về trưởng nhóm thực thụ, người đó chính là nhà lãnh đạo về mặt cảm xúc của nhóm.

**Thỏi nam châm cảm xúc**

Dù nhà lãnh đạo về mặt cảm xúc là ai đi chăng nữa, họ đều đóng vai trò là "cực hút" – người có thể gây tác động về mặt cảm xúc lên

não bộ của những người xung quanh. Khi quan sát một nữ diễn viên tài năng trình diễn, rất dễ nhận ra cách cô ấy khiến khán giả hòa theo cảm xúc của mình. Khi cô đau khổ vì bị phản bội hay vui mừng trước chiến thắng, khán giả cũng đồng cảm với cô ấy một cách sâu sắc.

## TIẾNG CƯỜI VÀ VÒNG HỞ CỦA NÃO BỘ

Cảm xúc có thể lan truyền tựa như virus. Nhưng không phải cảm xúc nào cũng lan truyền ở mức độ như nhau. Một nghiên cứu tại khoa Quản trị, trường Đại học Yale, cho thấy trong một nhóm, sự vui vẻ và nồng ấm dễ lan truyền nhất, trong khi sự bực bội ít lan truyền hơn và sự suy sụp hầu như chẳng lan truyền chút nào. Mức độ ảnh hưởng của tâm trạng vui vẻ rất có ý nghĩa đối với kết quả làm việc. Tâm trạng lạc quan giúp tăng cường sự hợp tác, tính công bằng và năng suất công việc.

Tiếng cười là một minh chứng cụ thể cho sức mạnh của vòng hở não bộ, và cũng đại diện cho *tính lan truyền* của cảm xúc. Khi nghe tiếng cười, chúng ta dễ mỉm cười hay cười lớn theo và các thành viên khác trong nhóm cộng sự cũng vậy. Sự vui vẻ dễ lan truyền vì não bộ với các hệ thống vòng hở đặc biệt nhạy bén với nụ cười và tiếng cười, từ đó tạo lập hành vi tương tự nơi chúng ta. Trong một nhóm, niềm vui thường lây lan rất nhanh.

Tương tự như vậy, trong tất cả tín hiệu cảm xúc, nụ cười là dễ lan truyền nhất và nó có sức mạnh khó có thể cưỡng lại. Đặc điểm đó có lẽ đến từ vai trò của tiếng cười trong sự tiến hóa. Các nhà khoa học cho rằng theo thời gian, nụ cười mỉm chi hay tiếng cười lớn đã tiến hóa thành một cách giao tiếp không lời giúp củng cố sự hòa hợp của một nhóm. Sự xuất hiện của nụ cười hay tiếng cười chính là dấu hiệu cho thấy bầu không khí trong nhóm không còn đầy cảnh giác hay mang tính xã giao nữa, mà đã thả lỏng và thân thiện hơn.

Tiếng cười là một dấu hiệu vô cùng đáng tin cậy của sự thân thiện. Những tín hiệu cảm xúc khác, nhất là nụ cười không thành tiếng, hoàn toàn có thể là giả tạo. Nhưng tiếng cười lớn được tạo nên bởi các hệ thống thần kinh vô cùng phức tạp và gần như không thể bị điều khiển. Ta khó mà cười lớn một cách giả tạo, một nụ cười mỉm giả tạo có thể dễ dàng đánh lừa người khác, nhưng một tiếng cười lớn giả tạo sẽ rất dễ bị phát hiện.

Xét về phương diện thần kinh học, tiếng cười rút ngắn tức thì khoảng cách giữa hai người, vì tiếng cười kết nối hệ viền của họ

ngay lập tức. Nhà nghiên cứu cho rằng phản ứng tự nhiên và tức thời này chính là "sợi dây liên lạc trực tiếp nhất giữa hai não bộ, còn nhận thức chỉ được truyền đi kèm theo đó mà thôi". Mối liên hệ này có thể được ví như là một ổ khóa cảm xúc – những người có thiện cảm với nhau sẽ dễ dàng và thường xuyên cười theo nhau. Ngược lại, những người không hợp tính hoặc không tin tưởng nhau rất hiếm khi, hay chẳng bao giờ, có phản ứng như vậy.

Tương tự, trong môi trường công sở, tiếng cười thể hiện mức độ hòa hợp của nhóm cộng sự, cho thấy sự đồng điệu giữa các thành viên về cả cảm xúc lẫn tâm trí. Nghiên cứu cho thấy trong một ngàn hai trăm trường hợp cười vui khi giao tiếp, tiếng cười đó thường là phản ứng lịch sự với những câu chào hỏi như "Rất vui khi gặp anh/chị", chứ không phải vì một câu nói khôi hài nào đó. Tiếng cười thật lòng phát ra tín hiệu cho thấy chúng ta cùng "tần số" và hòa hợp được với nhau. Nó cũng thể hiện sự tin tưởng, thoải mái và đồng điệu về quan điểm giữa nhóm cộng sự. Tiếng cười trong một cuộc trò chuyện là đặc điểm nhận biết rằng tình hình hiện đang rất suôn sẻ.

Muốn nhân viên dễ dàng bắt nhịp với tần số cảm xúc của mình, nhà lãnh đạo cần thể hiện được cảm xúc qua gương mặt, giọng nói và cử chỉ. Nhà lãnh đạo càng giỏi truyền tải, cảm xúc càng dễ lan truyền, nhưng không có nghĩa là họ nên thể hiện quá lố. Nhân viên lúc nào cũng chú ý đến nhà lãnh đạo của mình, nên ngay cả những động thái cảm xúc nhỏ nhất của cấp trên vẫn có thể tạo ra tác động lớn. Tuy vậy, nhà lãnh đạo càng cởi mở, càng thể hiện rõ nhiệt huyết của mình thì nhân viên sẽ càng cảm nhận và chia sẻ niềm đam mê ấy.

Các nhà lãnh đạo với năng lực trên chính là những thỏi nam châm cảm xúc, mọi người xung quanh tự động bị họ thu hút. Nhà lãnh đạo thấu hiểu cảm xúc luôn thu hút được nhân tài, đó là vì sự hiện diện của họ giúp tạo nên môi trường làm việc vui vẻ. Trái lại, nếu họ là những nhà lãnh đạo hay cáu gắt, tức giận, độc đoán hoặc lạnh lùng thì nhân viên sẽ dần trở nên xa cách, vì đơn giản là không ai muốn làm việc với một kẻ ưa gắt gỏng. Nghiên cứu đã chứng minh rằng các nhà lãnh đạo lạc quan và nhiệt tình sẽ được lòng thuộc cấp hơn là những vị có thái độ không thân thiện.

Hãy cùng nghiên cứu sâu hơn trọng tâm của *lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc* để thấy được cách mà cảm xúc tác động đến hiệu quả công việc.

**Ảnh hưởng của tâm trạng**

Cảm xúc mang tính mạnh mẽ, nhanh đến nhanh đi, và đôi khi gây gián đoạn công việc. Ngược lại, tâm trạng thì phần nào yên ả, ổn định hơn và thường không ảnh hưởng trực tiếp đến công việc hiện tại. Một trạng thái cảm xúc thường để lại tâm trạng tương ứng kéo dài âm ỉ trong nhóm cộng sự.

Trong môi trường công sở, người ta thường xem cảm xúc và tâm trạng là chuyện chẳng quan trọng. Nhưng đây là quan niệm sai lầm vì chúng thực sự có sức ảnh hưởng không nhỏ. Chẳng hạn như, một thoáng lo âu trên gương mặt sếp có thể là tín hiệu để nhân viên biết dè chừng và chú ý hơn. Tương tự, tâm trạng bình tĩnh, lạc quan của nhà lãnh đạo có thể sẽ giúp ích được trong tình huống rủi ro. Mặt khác, sự lạc quan thái quá lại có thể khiến cả nhóm chủ quan trước những rủi ro đáng ngại. Ngoài ra, một cơn giận cũng có thể giúp nhà lãnh đạo tập trung hơn vào vấn đề, chẳng hạn như khi phát hiện một thành viên trong ban giám đốc có dính líu đến việc quấy rối tình dục nhân viên, năng lượng giận dữ sẽ giúp nhà lãnh đạo tập trung để nhanh chóng tìm ra giải pháp loại trừ vấn nạn quấy rối ở công ty.

Sự căng thẳng ở mức độ nhẹ, chẳng hạn như nỗi lo lắng về thời hạn hoàn thành dự án sẽ giúp chúng ta tập trung năng lượng và sự chú ý về một mối. Tuy nhiên, tình trạng lo âu kéo dài có thể gây tác động tiêu cực đến mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo với các cộng sự, từ đó làm giảm khả năng phản ứng và xử lý thông tin của não bộ, dẫn đến giảm năng suất. Ngược lại, tiếng cười hoặc tinh thần lạc quan thường giúp nâng cao trí năng – một yếu tố quan trọng đối với hiệu quả công việc.

Tâm trạng dù tốt hay xấu cũng thường kéo dài khó dứt, một phần là do chúng khiến nhận thức và ký ức trở nên sai lệch. Khi vui vẻ, người ta thường nhìn vào vấn đề với ánh mắt tích cực và nhớ lại những khía cạnh tốt đẹp của nó, còn khi tâm trạng không tốt thì người ta thường chỉ nhìn vào mặt trái của vấn đề. Ngoài ra, những hormone tiết ra khi ta tức giận sẽ còn tồn tại bên trong cơ thể suốt nhiều giờ. Khi có một mối quan hệ không lấy gì làm tốt đẹp với sếp, nhân viên bị ám ảnh bởi điều đó và họ rất khó giữ được sự bình thản. Trường hợp nhân viên sau khi bị sếp chỉ trích trong buổi họp, bực bội đến mức đêm về trằn trọc không phải là hiếm. Vì vậy, chúng ta luôn thích làm việc với những người có tinh thần lạc quan, vì đơn giản là họ làm chúng ta cảm thấy dễ chịu.

**Cái giá của cảm xúc tiêu cực**

Cảm xúc – nhất là cảm xúc tiêu cực như lo âu, tức giận hoặc cảm

giác bất lực – gây xao lãng và tác động mạnh mẽ đến công việc trước mắt. Một nghiên cứu của Đại học Yale về tâm trạng và tầm ảnh hưởng của nó, với đối tượng nghiên cứu là một nhóm nhân viên phụ trách tìm ra cách thưởng thường niên tối ưu, đã cho thấy rằng năng suất của họ tăng hoặc giảm theo tâm trạng của họ. Nhưng ngay cả bản thân họ cũng không hề nhận ra sự tác động của tâm trạng đến năng suất của mình.

Tại một chuỗi khách sạn quốc tế, trong tất cả những đối tượng mà mình tiếp xúc, nhân viên cho rằng chính nhà quản lý là người dễ khiến họ mang tâm trạng bực bội nhất. Cứ mười lần làm việc với quản lý, thì hết chín lần nhân viên trở nên thất vọng, chán ngán, bực tức, buồn bã, căm ghét hoặc tổn thương. Sự giao tiếp với cấp trên khiến nhân viên buồn bực hơn cả, so với khi làm việc với khách hàng, hơn cả áp lực công việc và các chính sách nghiêm khắc của công ty, thậm chí hơn cả các vấn đề cá nhân. Ở đây, chúng tôi không có ý nói rằng nhà lãnh đạo cần phải thật ngọt ngào hay thân thiện, nhưng nghệ thuật lãnh đạo giàu cảm xúc nằm ở cách chúng ta thúc đẩy nhân viên làm việc chăm chỉ mà không khiến họ buồn bực. Một trong những nguyên tắc căn bản nhất của tâm lý học là khi sự lo âu và khó chịu vượt quá một ngưỡng nhất định và ngày càng gia tăng, thì trí lực sẽ ngày càng suy giảm.

Sự mệt mỏi, căng thẳng không chỉ tác động đến sự minh mẫn mà còn làm giảm trí tuệ cảm xúc. Một người đang tức giận sẽ khó mà hiểu được cảm xúc của người khác. Điều này sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng thấu cảm cũng như các kỹ năng giao tiếp, xã hội.

Ngoài ra, theo kết quả nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc, người ta cho rằng cảm xúc trong khi làm việc sẽ thể hiện được chính xác nhất chất lượng thực sự của công việc đó. Thời gian nhân viên cảm thấy thoải mái và tích cực nơi công sở chính là một trong những thước đo chính xác nhất cho sự hài lòng trong công việc của họ. Vì vậy, nó cũng là thước đo khá chuẩn cho khả năng nghỉ việc của nhân viên. Nhà lãnh đạo gây ra bầu không khí căng thẳng cũng sẽ làm tổn hại đến công ty, còn nhà lãnh đạo tạo ra được môi trường làm việc tốt đẹp cũng sẽ góp phần xây dựng nên sự thành công của doanh nghiệp.

**Tâm trạng tốt, làm việc tốt**

Khi nhân viên có tinh thần thoải mái, họ sẽ làm việc hết mình. Tâm trạng tốt giúp họ dễ dàng nắm bắt vấn đề, đưa ra quyết định

sáng suốt trong tình huống khó khăn, cũng như suy nghĩ nhanh nhạy hơn. Nghiên cứu cho thấy tinh thần lạc quan giúp người ta đánh giá sự việc hay con người ở góc độ tích cực hơn, và sự tích cực đó sẽ là động lực thúc đẩy ta đạt mục tiêu, nâng cao khả năng sáng tạo và kỹ năng ra quyết định. Chẳng hạn như, những chuyên viên bán bảo hiểm có thái độ lạc quan thường kiên trì hơn khi tiếp cận khách hàng, ngay cả khi bị họ từ chối, và chính nhờ vậy mà những chuyên viên đó sẽ chốt được nhiều hợp đồng hơn những đồng nghiệp bi quan, ủ rũ của mình. Hơn nữa, các nghiên cứu về sự hài hước trong công sở cho thấy rằng một lời nói đùa đúng lúc hay tiếng cười vui vẻ có thể kích thích sự sáng tạo, thúc đẩy giao tiếp, tăng lòng tin cậy và khiến công việc trở nên thú vị hơn. Ngoài ra, câu nói đùa ý nhị có thể làm đối phương dễ dàng nhượng bộ hơn trong quá trình đàm phán kinh doanh.

Tâm trạng tốt cũng rất quan trọng khi làm việc theo nhóm. Nếu nhà lãnh đạo thổi được luồng năng lượng say mê công việc vào nhóm và tạo được mối quan hệ hợp tác tốt đẹp giữa các nhân viên thì thành công là điều có thể thấy trước. Ngược lại, nếu trong nhóm xảy ra xung đột, hiệu quả công việc sẽ giảm đi do các thành viên bị phân tán năng lượng và tâm trí, vốn dĩ dùng để giải quyết công việc.

Một nghiên cứu đã được thực hiện cùng hơn 62 vị giám đốc điều hành và đội ngũ quản lý cấp cao; trong đó có những giám đốc của các công ty, tập đoàn Fortune 500**, những vị còn lại nắm quyền lãnh đạo tại các công ty dịch vụ (như kế toán hay tư vấn hàng đầu nước Mỹ), những tổ chức phi lợi nhuận lớn và các cơ quan chính phủ. Họ được đánh giá về mức độ tích cực, quyết tâm và nhiệt tình với công việc của mình, họ cũng được khảo sát về những xung đột mà mình từng trải qua như xích mích cá nhân, những cơn giận, cuộc tranh cãi và các mâu thuẫn về mặt cảm xúc.

** *Fortune 500: danh sách 500 doanh nghiệp lớn nhất Hoa Kỳ tính theo tổng doanh thu do tạp chí Fortune bình chọn hằng năm.*

Kết quả nghiên cứu cho thấy khi mang tâm trạng càng tích cực, đội ngũ quản trị cao cấp càng hợp tác tốt, và nhờ đó hiệu quả kinh doanh của công ty càng mỹ mãn. Ngược lại, ban giám đốc rơi vào tình cảnh "cơm không lành, canh không ngọt" càng lâu thì doanh số của công ty càng tồi tệ.

Như vậy, trí năng trung bình của nhóm phụ thuộc vào trí tuệ cảm xúc của nhóm – được thể hiện bằng sự hòa hợp giữa mọi người trong nhóm. Nhà lãnh đạo tài năng là người có thể duy trì sự hợp

tác, gắn kết giữa các nhân viên của mình, nhờ đó đảm bảo mỗi cuộc họp đều mang lại kết quả thiết thực, dẫn đến những quyết định tập thể hợp lý. Nhà lãnh đạo tài năng cũng là người biết cách cân bằng giữa việc hoàn thành mục tiêu đề ra với sự hòa hợp giữa các thành viên, cũng như có năng lực tạo dựng môi trường làm việc thân thiện nhưng hiệu quả, nâng cao tinh thần làm việc của mọi người.

**Thước đo cảm xúc**

Hẳn ai trong chúng ta cũng biết rằng một nhân viên vui vẻ sẽ sẵn sàng bỏ thêm chút công sức để làm hài lòng khách hàng và nâng cao hiệu quả công việc hơn mức tiêu chuẩn. Trên thực tế, mối tương quan có thể được ước tính bằng công thức: nếu nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng thêm 1%, doanh số công ty sẽ tăng 2%.

Theo kết quả nghiên cứu của giáo sư Benjamin Schneider, Đại học Maryland về đội ngũ nhân viên tại các doanh nghiệp đa ngành nghề (như trung tâm dịch vụ khách hàng, ngân hàng, công ty bảo hiểm, tổng đài chăm sóc khách hàng thẻ tín dụng) và bệnh viện, bầu không khí ở nơi làm việc cũng là thước đo sự hài lòng của khách hàng và tác động đến doanh số. Tương tự, thái độ làm việc kém của bộ phận chăm sóc khách hàng cũng là một yếu tố dự đoán tỷ lệ thôi việc tăng và mức độ hài lòng của khách hàng giảm, từ đó khiến doanh số sụt giảm theo.

Vậy giải pháp ở đây là gì? Bên cạnh không gian, điều kiện làm việc và lương bổng, nhà lãnh đạo tạo sự cộng hưởng đóng một vai trò rất quan trọng. Công việc càng đòi hỏi sự đầu tư về mặt cảm xúc, nhà lãnh đạo càng cần phải biết cách thấu hiểu và cảm thông với nhân viên. Nhà lãnh đạo là người điều khiển bầu không khí ở nơi làm việc, nghĩa là họ cũng điều khiển mức độ làm hài lòng khách hàng của nhân viên. Trong nghiên cứu tại một công ty bảo hiểm, giáo sư Schneider nhận thấy rằng việc quản lý hiệu quả khiến cho cung cách dịch vụ hỗ trợ, chăm sóc khách hàng tại các chi nhánh được cải thiện, và tỷ lệ khách hàng ký tiếp hợp đồng tăng lên 3 - 4%, đây là một tín hiệu rất đáng mừng cho công ty bảo hiểm.

## LÀM DỊCH VỤ VỚI NỤ CƯỜI TRÊN MÔI

Chăm sóc khách hàng chính là khâu "hiểm hóc" nhất của bất kỳ ngành dịch vụ nào, và cũng bị chi phối nhiều nhất bởi tâm trạng nhân viên, hay nói cách khác là chịu tác động từ nguyên tắc vòng hở của não bộ. Công việc chăm sóc khách hàng vốn đầy áp lực,

không chỉ đến từ phía khách hàng mà còn theo chiều ngược lại. Dĩ nhiên, nếu xét trên lập trường doanh nghiệp, việc để nhân viên mang tâm trạng tồi tệ ra phục vụ khách hàng thật không hay chút nào. Thứ nhất, sự thô lỗ và bực dọc rất dễ lây lan, nhân viên thô lỗ sẽ truyền năng lượng tiêu cực đó đến khách hàng, khiến họ bất mãn, thậm chí giận dữ cho dù bản chất dịch vụ được cung cấp có tốt đi chăng nữa. Thứ hai, một nhân viên phục vụ có thái độ gắt gỏng sẽ chăm sóc khách hàng rất kém. Y tá khoa tim mạch tại các bệnh viện thường xuyên mệt mỏi, khó chịu, và nghiên cứu đã chỉ ra rằng điều này góp phần đẩy tỷ lệ tử vong của bệnh nhân cao gấp bốn lần so với các khoa điều trị tương đương.

Trái lại, một nhân viên lạc quan, vui vẻ sẽ mang lại hiệu quả kinh doanh cao, một nhân viên thu ngân thân thiện sẽ khiến khách hàng nhớ rằng mua sắm tại cửa hàng đó thật dễ chịu, từ đó họ không chỉ thường xuyên quay lại mà còn giới thiệu cho người thân, bạn bè. Khi nhân viên dịch vụ cảm thấy vui vẻ, họ sẽ tận tâm với khách hàng hơn. Điều này đã được chứng minh qua một nghiên cứu tại ba mươi hai cửa hàng thuộc một hệ thống bán lẻ tại Mỹ, những cửa hàng đạt doanh số cao nhất cũng chính là những cửa hàng có đội ngũ nhân viên phục vụ nhiệt tình, sốt sắng nhất.

Thế nhưng điều đó thì có liên quan gì đến nghệ thuật lãnh đạo? Tất cả những cửa hàng kinh doanh tốt đó đều có dàn quản lý tạo được môi trường làm việc đầy thấu hiểu, kích thích tinh thần làm việc của nhân viên và từ đó giúp tăng doanh số bán hàng. Khi nhà lãnh đạo tràn đầy nghị lực, tự tin và lạc quan, các nhân viên cũng cảm nhận và được truyền cho nguồn năng lượng tích cực ấy.

Đã từ lâu, các nhà cố vấn chiến lược doanh nghiệp vẫn luôn cho rằng giữa môi trường làm việc và năng suất lao động có mối liên hệ tích cực với nhau, tuy vẫn chưa có đủ dữ liệu để kiểm chứng thực tế. Chính vì vậy, không ít nhà lãnh đạo có thể đã chưa quan tâm đúng mức đến phong cách quản lý của mình, cũng như những ảnh hưởng của nó đến đội ngũ nhân viên dưới quyền, mà chỉ chú trọng nhiều vào mục tiêu kinh doanh. Nhưng hiện nay đã có nhiều thông tin về mối tương quan giữa cách lãnh đạo, môi trường làm việc và năng suất lao động trong nhiều ngành nghề khác nhau, nhờ đó ta có thể định lượng sự thay đổi của hiệu suất công việc trước tác động của một yếu tố "mềm" như cảm xúc nơi công sở.

Tại một công ty đa quốc gia về thực phẩm và nước giải khát, người ta ghi nhận rằng tại các phòng ban chủ chốt, bầu không khí làm

việc vui vẻ, tích cực là dấu hiệu của sự gia tăng doanh số hằng năm. Trong một nghiên cứu khác với mười chín công ty bảo hiểm, môi trường làm việc thoải mái do các giám đốc điều hành tạo ra cũng báo trước được hiệu quả hoạt động của toàn công ty – trong 75% trường hợp, nếu môi trường làm việc càng tích cực, thoải mái thì công ty càng đạt mức lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng cao và ngược lại.

Tuy nhiên, bầu không khí làm việc không phải là yếu tố duy nhất quyết định hiệu suất lao động. Trên thực tế, thành công của doanh nghiệp đến từ rất nhiều yếu tố phức tạp khác nhau. Nhưng các phân tích mà chúng tôi đã thực hiện cho biết rằng nhìn chung, cảm nhận của nhân viên về môi trường làm việc sẽ quyết định từ 20% đến 30% hiệu suất lao động. Có thể thấy việc tạo được tinh thần làm việc tốt nhất cho nhân viên sẽ giúp mang đến kết quả kinh doanh tốt đẹp.

Vậy bầu không khí làm việc gây ảnh hưởng đến doanh số này sẽ bị tác động bởi điều gì? Nhà lãnh đạo có thể quyết định từ 50% đến 70% cách nhìn của nhân viên về môi trường làm việc. Hơn ai hết, họ nắm trong tay quyền năng tạo nên điều kiện làm việc giúp nhân viên phát huy tối đa khả năng của mình.

Tóm lại, tâm trạng và hành động của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn đến cảm xúc của nhân viên, tiếp đó tác động đến hiệu suất lao động của họ. Khả năng điều chỉnh tâm trạng của nhà lãnh đạo, cũng như khả năng kiểm soát tầm ảnh hưởng của mình đến tâm trạng của những người khác rõ ràng không chỉ là vấn đề riêng tư mà còn là nhân tố góp phần quyết định thành công của doanh nghiệp.

Tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu về vai trò và các tác động của não bộ đối với kỹ năng *lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc*.

# Chương 2
# Lãnh đạo tạo cộng hưởng

Quay lại câu chuyện về bộ phận tin tức bị giải thể của đài BBC. Vị sếp đầu tiên, người khiến các phóng viên và biên tập viên tức giận đến mức phải gọi vệ sĩ để hộ tống mình ra về, chính là một ví dụ cho kiểu *lãnh đạo tiêu cực*. Vì không hề bắt nhịp được với cảm xúc của mọi người trong phòng, vị sếp đó đã khiến cả phòng bực bội, chán ghét và thậm chí là nổi cơn thịnh nộ.

Do không đồng cảm hoặc không nắm bắt được cảm xúc của nhân viên, những nhà lãnh đạo như trên gây mất hòa khí và tạo ra sự phẫn nộ. Tập thể nhân viên khi đó sẽ bị sự phẫn nộ này chi phối mà không thể tập trung vào điều nhà lãnh đạo muốn truyền tải, hay vào nhiệm vụ chính của họ. Trong bất cứ ngành nghề nào, hậu quả của cách lãnh đạo tiêu cực đều rất dễ thấy, cả về cảm xúc lẫn về hiệu quả công việc – khi nhà lãnh đạo tạo nên một môi trường làm việc thiếu hòa khí, nhân viên sẽ cảm thấy mất cân bằng và làm việc kém hiệu quả.

Vị sếp thứ hai, người nhận được tràng pháo tay từ chính những nhân viên bị sa thải, minh họa rõ nét cho cách *lãnh đạo tạo cộng hưởng* – thấu hiểu cảm xúc của nhân viên và dẫn dắt cảm xúc của họ theo chiều hướng tích cực. Bằng cách thành thật trải lòng từ kinh nghiệm của chính mình và tạo được sự cộng hưởng với cảm xúc của những người xung quanh, ông ấy đã bắt đúng tần số của mọi người và nhờ vậy truyền được sức mạnh tinh thần cho họ trong thời khắc khó khăn. Khi nhà lãnh đạo tạo được sự cộng hưởng, ta có thể thấy rất rõ điều ấy qua thái độ của những người được tác động – ánh mắt họ ngời sáng và tập trung dõi theo nhà lãnh đạo tài ba.

Từ *"resonance" (cộng hưởng)* có gốc là từ *"resonare"* trong tiếng Latin, nghĩa là *vang dội lại*. Theo *Từ điển Anh ngữ Oxford*, từ *cộng*

*hưởng* chỉ "sự củng cố hoặc kéo dài âm thanh bằng cách dội lại", hoặc cụ thể hơn "bằng sự rung động đồng bộ". Sự rung động đồng bộ xảy ra khi cảm xúc của hai người ở cùng tần số với nhau, hay nói cách khác là khi họ thấy đồng điệu. Đúng như ý nghĩa nguyên thủy của từ *cộng hưởng*, sự đồng điệu đó vang dội lại và nhờ vậy mà cảm xúc tích cực được kéo dài.

Dấu hiệu để nhận biết một nhà lãnh đạo tạo sự cộng hưởng là khả năng thu phục người khác với năng lượng và nhiệt huyết của mình. Sự "cộng hưởng" được cho là có tác dụng khuếch đại và kéo dài tác động về mặt cảm xúc. Mọi người càng cộng hưởng với nhau thì sự tương tác giữa họ càng mạnh mẽ, vì sự cộng hưởng giúp giảm thiểu những thanh âm gây nhiễu sóng nên cả nhóm sẽ phối hợp làm việc thật hiệu quả. Chất keo kết dính mọi người lại với nhau thành một tập thể gắn bó chính là cảm xúc của họ.

Trí tuệ cảm xúc (Emotional Intelligence - EI) của nhà lãnh đạo quyết định khả năng điều hành và dẫn dắt cảm xúc của tập thể. Nhà lãnh đạo có EI cao tự khắc sẽ tạo được sự cộng hưởng, vì nhiệt huyết và năng lượng của họ lan tỏa đến từng thành viên trong tập thể. Tuy nhiên khi cần, họ sẵn sàng thể hiện sự trang nghiêm trong khi vẫn tiếp tục tạo sự đồng điệu về mặt cảm xúc với cấp dưới bằng khả năng thấu cảm của mình. Khi có biến cố xảy ra khiến mọi người giận dữ hoặc đau buồn – như việc giải thể một bộ phận hay khi một cộng sự được yêu mến mắc bệnh nặng, nhà lãnh đạo có EI cao sẽ không chỉ bắt đúng mạch cảm xúc đó mà còn biểu đạt được rõ ràng những cảm xúc thích hợp. Tác động cộng hưởng này cũng góp phần củng cố sự đoàn kết và bầu nhiệt huyết trong một nhóm, nó khiến từng thành viên cảm thấy được thấu hiểu và quan tâm.

Nhà lãnh đạo với EI cao mang đến cho nhóm cộng sự cảm giác thoải mái, giúp họ dễ dàng chia sẻ ý tưởng, học hỏi lẫn nhau, cùng nhau đưa ra quyết định và hoàn thành công việc. Mối liên kết cảm xúc giúp họ tập trung ngay cả trước những thay đổi lớn hay khi tình hình còn đang rối ren. Và điều quan trọng nhất có lẽ chính là cách mà sự đồng điệu về cảm xúc mang lại ý nghĩa cho công việc của mỗi người. Ai trong chúng ta cũng sẽ thấy thật tuyệt vời khi được chia sẻ niềm vui hay khi hoàn thành công việc một cách mỹ mãn, chính những cảm xúc này sẽ thúc đẩy mọi người cùng nhau làm nên những việc mà nếu làm một mình, sẽ chẳng một ai muốn làm hoặc có khả năng hoàn thành. Nhà lãnh đạo thấu hiểu cảm xúc hiểu rõ cách thức tạo nên những kết nối ấy.

Ngược lại, dưới sự dẫn dắt của một nhà lãnh đạo không tạo được

sự cộng hưởng, nhân viên tuy vẫn làm việc nhưng họ sẽ chỉ làm "vừa đủ" chứ không cống hiến hết mình. Thiếu đi cảm xúc mạnh mẽ từ con tim, nhà lãnh đạo chỉ có thể quản lý chứ không sao dẫn dắt được người khác.

**Nhà lãnh đạo "lạc điệu"**

Từ *"dissonance"* vốn là một từ chuyên ngành âm nhạc dùng để mô tả âm thanh lạc điệu, chói tai. Khi dùng từ này ở ngữ cảnh thường nhật, ta có thể hiểu đó là sự thiếu hài hòa. Dưới sự lãnh đạo "lạc điệu", nhóm cộng sự không hòa hợp về mặt cảm xúc và các thành viên thường xuyên cảm thấy lạc lõng.

Nếu như tiếng cười có tác dụng như là một dụng cụ đo lường mức độ cộng hưởng tại công sở thì sự nóng giận, sợ hãi, thờ ơ hay thậm chí là bầu không khí im lặng đáng sầu não lại cho thấy điều ngược lại. Nghiên cứu cho thấy sự bất hòa diễn ra khá phổ biến ở nơi làm việc. Chẳng hạn như, khi khảo sát hơn một ngàn nhân viên tại Mỹ, 42% trong số họ đã trải qua những cuộc tranh cãi và đả kích lẫn nhau, gần 30% trong số họ cho biết mình đã từng la lối, to tiếng với đồng nghiệp.

Hãy xem xét thiệt hại gây ra bởi sự mất hòa khí, mặc dù lời góp ý chân thành và mang tính xây dựng có thể giúp tạo sự cộng hưởng, nhưng hễ người phê bình lớn tiếng chỉ trích trong cơn giận, người bị chỉ trích sẽ cảm thấy tệ hại và chán nản. Chẳng hạn như, thay vì bình tĩnh nhắc nhở: "Khi anh đi họp trễ, mọi người đều mất thời gian, mong anh chú ý đến đúng giờ để chúng ta có thể làm việc hiệu quả hơn", người đó lại mỉa mai: "Cuối cùng thì quý ngài đã có thể đích thân đến tham dự, tôi rất vui vì anh đã dành ra được một ít thời gian quý báu của mình. Chúng tôi sẽ cố gắng họp hành nhanh chóng, không dám làm mất quá nhiều thời gian của anh".

Những lời phê bình như vậy luôn gây mích lòng. Thật vậy, trong những nghiên cứu về sinh lý học, người ta theo dõi chặt chẽ phản ứng của người tham gia thí nghiệm trong suốt quá trình tranh cãi và điều đó đã được minh chứng rõ ràng. Những lời công kích mang tính khinh miệt nhằm làm sôi gan đối phương sẽ gây tổn thương cho họ, đặc biệt là khi người công kích là sếp hay vị hôn phu, bởi tiếng nói của họ vốn có trọng lượng hơn so với những người khác.

John Gottman, một chuyên gia tâm lý làm việc tại Đại học Washington sử dụng từ "nhấn chìm" để mô tả cảm xúc mãnh liệt

khi trong chúng ta xảy ra phản ứng *chiến đấu hay chạy trốn* * trước một lời công kích. Khi đó, nhịp tim có thể tăng từ hai mươi đến ba mươi nhịp trong một phút, kèm theo cảm giác đau đớn; vì bị "nhấn chìm" nên người ta không còn nghe được rõ ràng, cũng không có phản ứng phù hợp. Suy nghĩ của họ trở nên mơ hồ và điều dễ xảy ra nhất là những phản ứng bản năng – làm sao để nhanh chóng kết thúc cuộc chạm trán. Hậu quả thường gặp là người ta tránh né bằng cách dựng lên bức tường ngăn cách giữa mình và đối phương, khoảng cách đó có thể là hữu hình hay vô hình.

* Phản ứng *chiến đấu hay chạy trốn* (fight-or-flight reaction): còn gọi là phản ứng stress cấp tính nhằm tự bảo vệ trước các tác nhân gây căng thẳng hoặc chấn thương tâm lý một cách tức thời, thường chấm dứt trong vòng vài phút.

Mặc dù các cuộc nghiên cứu này được tiến hành với những cặp vợ chồng, nhưng mối quan hệ giữa sếp và nhân viên cũng phần nào mang nét tương đồng, nhất là trong các cuộc tranh cãi. Trong một nghiên cứu khác, các nhân viên được yêu cầu nhớ lại những lần sếp không giữ được bình tĩnh và la mắng, công kích họ. Thông thường, kể từ đó nhân viên sẽ trở nên đầy phòng thủ trước sếp, hay lảng tránh trách nhiệm, cố tình tránh tiếp xúc với sếp. Cả một trăm lẻ tám giám đốc và nhân viên văn phòng tham gia khảo sát đều nhận định rằng nguyên nhân gây xung đột trong công việc lớn nhất chính là sự khiển trách vô lý của nhà lãnh đạo.

Tóm lại, sự bất hòa làm người ta trở nên khó chịu hoặc xa cách. Ngoài ra, sự mất hòa khí còn gây ra những thiệt hại cá nhân khác – người làm việc trong môi trường căng thẳng thường mang theo áp lực về nhà. Thế nên các hormone gây khó chịu tiết ra trong cả ngày làm việc căng thẳng lại tiếp tục quấy rầy cơ thể suốt nhiều giờ sau đó.

**Các dạng thức của sự bất hòa**

Có vô số kiểu lãnh đạo gây mất hòa khí, đôi khi nhà lãnh đạo không chỉ thiếu khả năng thấu hiểu cảm xúc mà còn có xu hướng gây ra cảm xúc tiêu cực cho người khác. Có thể họ không cố ý gây bất hòa, mà chỉ đơn giản là không có được những kỹ năng cảm xúc cần thiết để dẫn dắt mọi người bằng sự cộng hưởng.

Trường hợp đáng ngại nhất là khi nhà lãnh đạo gây bất hòa thực chất là kẻ độc tài hung hăng, luôn tìm dịp chửi mắng và làm nhục nhân phẩm người khác; hoặc là một gã mắc chứng rối loạn thần

kinh thích thao túng mọi người. Ảnh hưởng từ các nhà lãnh đạo đó đến tinh thần của người khác cũng gần giống với cách những tên giám ngục trong *Harry Potter* ** rút cạn sinh khí, cảm giác yên bình, hy vọng và hạnh phúc khỏi ai đó vậy. Họ khiến nơi làm việc trở nên vô cùng căng thẳng nhưng không mảy may nghĩ đến mức độ hủy hoại mà mình gây ra, hoặc đơn giản là họ chẳng buồn quan tâm.

** *Harry Potter là bộ tiểu thuyết gồm bảy phần do nữ nhà văn người Anh J. K. Rowling sáng tác, kể về hành trình phiêu lưu của cậu bé Harry Potter và những người bạn trong thế giới phù thủy. Đây là một trong những tác phẩm văn học nổi tiếng nhất trên toàn thế giới và được yêu thích bởi đông đảo bạn đọc ở mọi lứa tuổi; loạt phim cùng tên được chuyển thể từ bộ truyện cũng đạt doanh thu rất cao.*

Mặt khác, một số nhà lãnh đạo gây mất hòa khí lại rất khôn khéo khi lợi dụng sự duyên dáng, nét tao nhã bề ngoài để lừa dối và lôi kéo người khác. Họ thực sự không quan tâm đến người khác nhiều hơn so với lợi ích cá nhân và sự thăng tiến của mình. Khi nhận ra rằng sếp mình đang giả vờ thân thiện và thiếu thành thật, nhân viên liền mất lòng tin và trở nên hoài nghi.

Những nhà lãnh đạo gây bất hòa có thể đạt được thành công tức thời – chẳng hạn như được thăng tiến nhanh đến chóng mặt nhờ biết cách nịnh bợ sếp lớn – nhưng hậu quả tai hại mà họ để lại phía sau thì lớn hơn rất nhiều so với chiến tích đó. Dù có thăng tiến đến đâu trong doanh nghiệp, tổ chức đó đi chăng nữa thì điều họ để lại sau những nhiệm kỳ của mình chỉ là một đội ngũ nhân viên thiếu động cơ làm việc, hững hờ với mục tiêu chung, luôn giận dữ và ngán ngẩm. Tóm lại, nhà lãnh đạo gây mất hòa khí là những vị sếp mà ai cũng sợ phải làm việc chung.

Khi thấy ai đó đang lãnh đạo một doanh nghiệp, tổ chức bằng cách khuấy động sự cộng hưởng tiêu cực như vậy, chúng ta có thể dự đoán rằng khó khăn tiềm ẩn đang chờ họ ở phía trước. Mặc dù có thể mang đến hiệu quả ngắn hạn, nhưng nếu nhà lãnh đạo gây cộng hưởng theo chiều hướng tiêu cực thì sẽ khiến cho nhân viên trở nên rất mệt mỏi, kiệt quệ. Họ đẩy cảm xúc khó chịu cho người khác mà không hề nhận lại, họ chẳng lắng nghe và cũng không quan tâm đến mọi người xung quanh. Trái lại, nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc luôn chọn con đường bền vững, họ khuyến khích nhân viên, khơi dậy sự cộng hưởng tích cực giúp mọi người đồng lòng làm việc để hướng đến một mục tiêu xứng đáng.

## KẺ ĐỘC TÀI MỊ DÂN VÀ NHÀ LÃNH ĐẠO TẠO CỘNG HƯỞNG

Trong lịch sử, có một số nhà lãnh đạo rất giỏi lôi kéo quần chúng, song chúng ta cần phân định rõ vấn đề. Dù những chính trị gia mị dân và những kẻ độc tài cũng có khả năng thuyết phục người khác nhưng họ không làm thế với mục đích tốt đẹp. Adolf Hitler và Pol Pot đều lôi kéo được đông đảo những người mù quáng nhưng họ chỉ là một trong những kẻ diệt chủng tàn bạo nhất. Đó là điểm khác biệt quan trọng giữa nhà lãnh đạo tạo cộng hưởng với kẻ mị dân.

So với nhà lãnh đạo tạo cộng hưởng, kẻ độc tài mị dân gây ra cảm xúc tiêu cực cho người khác, nhất là nỗi sợ hãi xen lẫn với sự bực tức trước hiểm họa từ "bọn chúng" – những kẻ khác với mình và luôn âm mưu cướp đoạt những gì thuộc về mình. Thông điệp của họ gây chia rẽ và khiến mọi người phải dè chừng nhau thay vì đồng lòng hoàn thành sự nghiệp chung. Kẻ độc tài tạo dựng uy thế dựa trên sự cộng hưởng tiêu cực của cảm giác bị đe dọa và khủng bố tinh thần. Kẻ độc tài mị dân đẩy người ta vào chỗ hủy hoại lẫn nhau, dập tắt niềm hy vọng lẫn sự lạc quan và tinh thần sáng tạo. Ngược lại, nhà lãnh đạo tạo cộng hưởng đặt nền móng cho sự xây dựng và phát triển chung, tạo lập niềm tin và truyền cảm hứng cho nhân viên của mình.

May mắn thay, dù chúng ta vẫn thấy nhiều kẻ độc tài mị dân trên chính trường, hiếm khi loại người ấy xuất hiện trong thương trường. Tuy nhiên, một số nhà lãnh đạo kinh doanh vẫn thi hành các chiến lược bất chính. Nếu ta gây ra sự cộng hưởng tiêu cực ở môi trường công sở, chẳng hạn như làm cho nhân viên sợ hãi hay thù ghét "kẻ thù" nào đó, đây chỉ là mánh lới rẻ tiền và chiêu trò bẩn thỉu nhằm đạt được mục đích. Thật ra, cũng không khó để nhân viên thuộc cấp cùng sợ hãi hay thù ghét điều gì đó bởi những cảm xúc này vốn đã tiềm ẩn trong mỗi người, chỉ chực chờ xuất hiện khi phát sinh mối đe dọa. Nhưng xét trên phương diện sinh học, những cảm giác này chỉ bùng phát mạnh mẽ trong chốc lát khi chúng ta chuẩn bị tranh đấu quyết liệt hoặc chạy thoát. Nếu để cảm giác đó kéo dài quá lâu hoặc lặp lại liên tục, chúng ta sẽ dần kiệt sức hoặc suy sụp. Như vậy, việc hù dọa hay chọc tức nhân viên chỉ giúp nhà lãnh đạo tạm thời giải quyết khó khăn trước mắt trong một khoảng thời gian ngắn ngủi mà thôi.

Trên thực tế còn có những nhà lãnh đạo "chẳng biết gì", họ cố gắng đốc thúc nhân viên với giọng điệu lạc quan dù cho thuộc cấp đang khó chịu, bực tức trước tình hình đáng lo ngại của công ty. Một vị sếp mà chúng tôi quen biết đã mô tả về tầm nhìn của công ty ông ấy như sau: "Chúng tôi đang nhanh chóng tiến đến tương lai và sẽ dẫn đầu thị trường, vươn lên những tầm cao mới. Các

giám đốc của chúng tôi liên tục tìm ra những cơ hội và các quản lý của chúng ta đang thắng thế trong cuộc cạnh tranh này. Chúng tôi vui sướng khi thấy khách hàng của mình hài lòng".

Thoạt nghe, mọi thứ dường như đều ổn nhưng sau khi suy nghĩ kỹ hơn, nhận định đó chỉ gồm toàn những từ ngữ sáo rỗng – chúng tôi không biết thật sự ông ấy muốn nói đến điều gì. Khi bắt đầu quan sát văn hóa và đường lối lãnh đạo công ty, chúng tôi mới phát hiện ra rằng ở đó không hề có sự uyển chuyển hay linh động. Nhân viên của họ phải làm việc trong tình trạng mơ hồ, đầy rủi ro để cố gắng đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Chúng tôi thấy nhiều phòng ban mỗi ngày đều thực hiện công việc theo một quy trình cũ kỹ, rập khuôn và đương nhiên là họ có cảm giác hoài nghi trước những lời phát biểu của vị sếp kia. Điều đáng buồn là các thuật ngữ kinh doanh "rất kêu" kia có lẽ đã che mắt, bịt tai nhà lãnh đạo của họ nên ông ấy không thấy được những sự việc đang diễn ra, cũng không nghe được những lời thật lòng của nhân viên thuộc cấp để mang đến sự thay đổi cần thiết cho doanh nghiệp.

Các nhà lãnh đạo "chẳng biết gì" cũng thường là người chỉ biết mỗi bản thân mình. Tại một công ty sản xuất hàng tiêu dùng, khi nhóm quản lý yêu cầu tổ chức một buổi họp với giám đốc điều hành vì họ nhận thấy một số vấn đề nghiêm trọng đang xảy ra với công ty. Tuy doanh nghiệp này vẫn nằm trong 10 công ty dẫn đầu thị trường, nhưng doanh số của họ đang có dấu hiệu đi xuống. Do nắm rõ hoạt động sản xuất nên các quản lý muốn trình bày chi tiết cho vị giám đốc nghe, nhằm đưa ra một giải pháp thích hợp.

Nhưng khi gặp mặt các quản lý, vị giám đốc kia dường như không lắng nghe gì cả. Ông ta đáp lại sự lo lắng của các quản lý như sau: "Người ta cần một vị anh hùng và đó là hình ảnh của tôi trong mắt nhân viên. Tôi giống như một minh tinh màn bạc nên mọi người luôn muốn gặp để thỏa lòng hâm mộ. Chính vì vậy, tôi nghĩ lý do duy nhất để tôi hiện diện tại đây là để các bạn có thể được nghe tôi trò chuyện và hiểu rõ hơn về tôi".

Ngay khi ông vừa dứt lời, cả phòng đều sững sờ còn vị giám đốc kia có lẽ cho rằng không khí im lặng này đồng nghĩa với sự tán thành. Đối với ông ta, câu chuyện không phải là về *chúng ta* mà là về *riêng mình tôi*. Mặt trái của tham vọng là nó có thể khiến nhà lãnh đạo trở nên quá chú trọng vào bản thân và thờ ơ với nỗi lo lắng của mọi người xung quanh – chính những người góp phần giúp ông ta thành công, như vậy, ông ta đã tạo nên một mối bất hòa lớn.

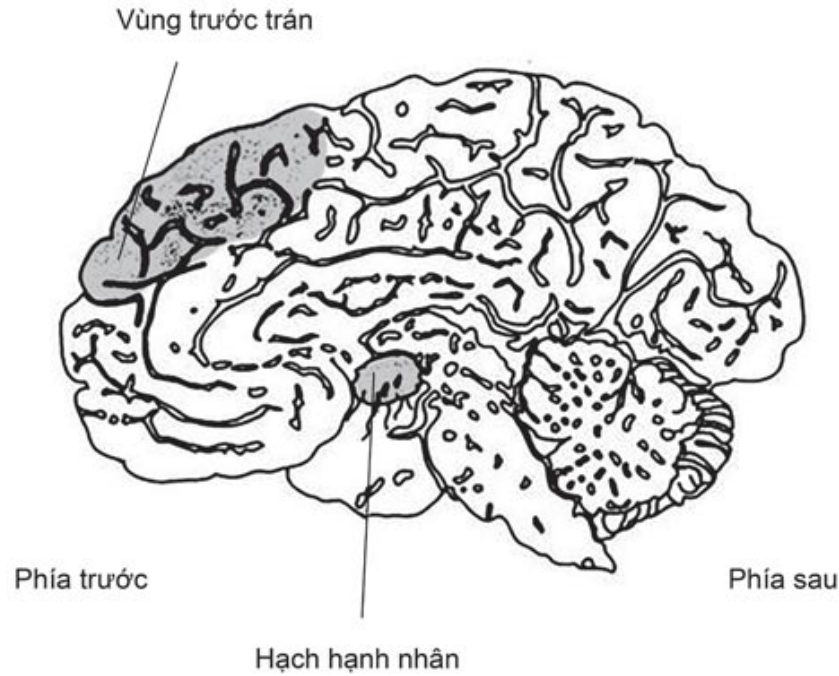
Ngược lại, nhà lãnh đạo thấu hiểu cảm xúc kiến tạo được sự cộng hưởng do hòa chung cảm xúc của mọi người với cảm xúc của chính họ, từ đó dẫn dắt nhân viên đi theo chiều hướng đúng đắn. Để hiểu được về cơ chế tác động giúp nhà lãnh đạo thấu hiểu cảm xúc tạo được sự cộng hưởng, chúng ta cần tìm hiểu về các nghiên cứu não bộ gần đây.

**Cấu trúc não bộ**

Không sinh vật nào có thể bay chỉ với một cánh và sự lãnh đạo tài tình đến từ việc kết hợp cả con tim và khối óc một cách hài hòa. Sự đồng điệu của cảm nhận và suy nghĩ chính là đôi cánh giúp nhà lãnh đạo "bay đến thành công".

Trước tiên, nhà lãnh đạo cần trí năng để đáp ứng được các yêu cầu, nhiệm vụ và thách thức của công việc, khả năng tư duy phân tích và tổng hợp là một ưu thế. Nhưng đây chỉ là những yếu tố ban đầu mà nếu ai không có những khả năng này thì có lẽ đừng nên mơ tưởng đến chuyện làm sếp. Tuy nhiên, trí năng không thôi thì chưa đủ để dẫn dắt người khác; nhà lãnh đạo cần có khả năng thúc đẩy, hướng dẫn, truyền cảm hứng, lắng nghe, thuyết phục và quan trọng nhất là tạo được sự cộng hưởng. Nhà khoa học đại tài Albert Einstein đã từng nhắc nhở: "Chúng ta không nên quá coi trọng trí tuệ. Dĩ nhiên, trí tuệ có sức mạnh riêng của nó, nhưng không phải là tất cả. Nó không thể dẫn dắt mà chỉ có thể phụng sự chúng ta".

Giữa phần não lý trí và phần não cảm xúc có sự liên kết rất chặt chẽ. Tín hiệu thần kinh kết hợp giữa tư duy và cảm nhận chính là cơ sở cho *lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc*. Tuy văn hóa doanh nghiệp thường coi trọng khía cạnh lý trí hơn nhưng thật ra cảm xúc của chúng ta đủ mạnh để áp đảo lý trí. Trong nhiều tình huống khẩn cấp, các trung khu cảm xúc thuộc hệ viền sẽ nắm quyền điều khiển và chỉ huy mọi hoạt động của não bộ.




Hệ thống điều phối cảm xúc quan trọng bắt nguồn từ vùng trước trán đến hạch hạnh nhân, nằm hai bên não giữa và là một phần của hệ viền.

Thực chất, sức mạnh của cảm xúc cũng rất quan trọng, nó cần thiết cho sự tồn tại vì đó là cách não bộ cảnh báo chúng ta trước những tình huống nguy hiểm, đồng thời đưa ra quyết định tức thời: chiến đấu, bỏ chạy hay chết đứng. Phần não tư duy vốn tiến hóa từ não viền sẽ tiếp tục nhận mệnh lệnh từ đó mỗi khi chúng ta cảm thấy bị đe dọa hoặc chịu áp lực. Khi đó, những cảm xúc này khởi phát từ hạch hạnh nhân (amygdala), vốn liên tục dò xét tình hình xung quanh chúng ta và phát tín hiệu cảnh báo khi bắt gặp hiểm họa. Đóng vai trò như là hệ thống radar cảm xúc, trong những tình huống khẩn cấp, hạch hạnh nhân có thể điều khiển những bộ phận khác của não bộ, bao gồm cả các trung tâm lý trí nằm ở vùng tân vỏ não (neocortex) để phản ứng tức thời khi gặp nguy hiểm.

Trải qua hơn một trăm triệu năm tiến hóa, cơ chế này vẫn hoạt động tốt. Nhờ cảm nhận được nỗi sợ hãi mà động vật có vú thuở ban sơ biết chạy trốn dã thú và chính cơn giận đã tiếp sức cho con mẹ chiến đấu hết sức để bảo vệ đàn con trước kẻ thù. Những cảm xúc thường gặp như đố kỵ, hãnh diện, khinh miệt, thương yêu đều có vai trò nhất định trong các tổ chức của động vật linh

trưởng, trước đây cũng như hiện nay.

Nhờ vào cảm xúc, loài người mới có thể tồn tại và tiến hóa; nhưng cũng chính vì thế mà kể từ khoảng mười ngàn năm trước đã nảy sinh một vấn đề nan giải liên quan đến lãnh đạo. Đó là hiện nay, dù sống trong xã hội văn minh, chúng ta vẫn đối mặt với những tình huống xã hội bằng bộ não vốn được trang bị cho việc đối phó với các hiểm họa sống còn. Vì vậy, chúng ta dễ bị cuốn đi bởi sự căng thẳng hay giận dữ tựa như khi tính mạng mình bị đe dọa, dù chỉ đang đối diện với những vấn đề thường gặp chốn công sở.

May mắn thay, những xung động cảm xúc như vậy xuất phát từ hạch hạnh nhân và di chuyển đến vùng trước trán – trung tâm điều hành não bộ. Vùng trước trán tiếp nhận và phân tích thông tin từ tất cả các vùng não khác và ra quyết định phải làm gì. Vùng trước trán có thể ngăn chặn một xung động cảm xúc nhằm bảo đảm chúng ta có phản ứng thích hợp hơn. Nếu không có sự ngăn chặn này, một cơn giận đùng đùng có thể bùng phát dưới tác động của hạch hạnh nhân. Điều này xảy ra khi hệ thống thần kinh ở vùng trước trán không kiểm soát được các xung động cảm xúc.

Sự giao tiếp liên tục giữa các neuron ở hạch hạnh nhân và vùng trước trán diễn ra trên một *siêu xa lộ thần kinh* nhằm điều phối tư duy và cảm xúc. Sự phối hợp hài hòa giữa hệ viền và vùng trước trán là nền tảng cho trí tuệ cảm xúc – một yếu tố quan trọng đối với nhà lãnh đạo. Theo một số nghiên cứu thực hiện trên những bệnh nhân bị tổn thương hệ dây thần kinh giữa não viền và vùng trước trán, dù khả năng nhận thức của họ có thể không bị ảnh hưởng thì khả năng thấu hiểu cảm xúc vẫn suy giảm. Điều đó cho thấy có sự tách biệt rõ ràng giữa năng lực cảm xúc và năng lực nhận thức thuần túy do vùng tân vỏ não điều khiển – biểu hiện ở sự thông minh, kiến thức chuyên môn, mức độ thành thạo trong công việc.

Xét về mặt sinh học, nghệ thuật lãnh đạo tạo cộng hưởng kết hợp được cả năng lực trí tuệ và năng lực cảm xúc. Nhà lãnh đạo đương nhiên cần có tư duy nhạy bén và các kỹ năng cần thiết cho công việc, nhưng nếu dẫn dắt nhân viên chỉ với trí tuệ đơn thuần, nhà lãnh đạo xem như đã bỏ mất một vế hệ trọng của phương trình.

Tại một doanh nghiệp toàn cầu, vị CEO mới nhậm chức cố gắng thay đổi những định hướng chiến lược nhưng thất bại. Theo lời vị phó chủ tịch thuật lại, ông ấy đã tiến hành các thay đổi quá lớn mà lại không hề quan tâm đến sự đồng thuận của những người trực tiếp thực hiện các thay đổi. Kết quả là ban quản trị nhận được

vô số email phàn nàn từ nhân viên và vị CEO kia bị sa thải chỉ sau một năm nhậm chức.

**Bốn phạm vi của trí tuệ cảm xúc**

Chúng tôi không phải là những người đầu tiên cho rằng các nhà lãnh đạo cần khơi dậy sự hào hứng, suy nghĩ lạc quan và cảm xúc tích cực trong công việc, cũng như tạo nên bầu không khí hợp tác và tin tưởng lẫn nhau. Nhưng chúng tôi mong muốn mang đến phương pháp giúp mọi người tiếp cận với *lãnh đạo bằng trí tuệ cảm xúc* một cách hiệu quả. Các phạm vi của trí tuệ cảm xúc bao gồm ***Tự nhận thức*** (self-awareness), ***Tự chủ*** (self-management), ***Nhận thức xã hội*** (social awareness) và ***Quản trị mối quan hệ*** (relationship management), mỗi phạm vi này đều góp phần tạo dựng những kỹ năng quan trọng cho phương cách lãnh đạo tạo cộng hưởng.

Trên thực tế, bốn phạm vi nêu trên sẽ phối hợp cùng nhau một cách vừa chặt chẽ vừa linh động. Nhà lãnh đạo không thể quản lý tốt cảm xúc của mình nếu không hiểu hoặc hiểu quá ít về chúng, nếu không thể khống chế được cảm xúc thì các mối quan hệ cũng trở nên tồi tệ. *Tự nhận thức* là tiền đề cho sự *tự chủ* và thấu cảm trong *nhận thức xã hội*, kết hợp các phạm vi này lại sẽ giúp cho việc *quản trị mối quan hệ* trở nên hiệu quả.

Dù thường bị xem nhẹ trong môi trường công sở, nhưng *tự nhận thức* đóng vai trò nền tảng trong các phạm vi trí tuệ cảm xúc. Sự thấu hiểu về cảm xúc của chính mình giúp chúng ta kiểm soát chúng, đồng thời hiểu được cảm nhận của người khác. Nhờ *tự nhận thức*, nhà lãnh đạo kiểm soát được các tín hiệu cảm xúc nội tại, cũng như sức ảnh hưởng của cảm xúc đến bản thân và hiệu quả công việc. Thay vì để cơn thịnh nộ bùng phát, họ phát hiện cơn giận ngay khi nó đang mạnh dần và tìm ra nguyên nhân cũng như cách thức chế ngự nó. Nói cách khác, họ có khả năng thấu hiểu và kiềm chế cảm xúc; ngoài ra, họ cũng biết được nhận định của người khác trước một tình huống cụ thể. Một người mù mờ về cảm xúc của chính mình sẽ không sao hiểu được cảm nhận của người khác.

*Nhận thức xã hội*, đặc biệt là sự thấu cảm, hỗ trợ nhà lãnh đạo trong một nhiệm vụ quan trọng – phát động sự cộng hưởng. Bằng cách trở nên đồng điệu với cảm xúc của người khác, nhà lãnh đạo có thể giúp nỗi sợ vơi đi, cơn giận dịu lại hay khiến mọi người hợp tác với tinh thần lạc quan, tràn đầy nhiệt huyết. Sự đồng điệu này cũng giúp họ hiểu được giá trị tập thể và những vấn đề cần được

ưu tiên.

Ngược lại, nếu thiếu sự thấu cảm thì việc lãnh đạo sẽ trở nên lạc điệu và kích thích những phản ứng tiêu cực. Sự thấu cảm bao gồm việc lắng nghe và đặt mình vào hoàn cảnh của người khác, giúp nhà lãnh đạo đồng cảm với nhân viên và tạo được sự cộng hưởng. Khi đó, họ có thể tự điều chỉnh sao cho những thông điệp mình muốn truyền tải cũng đồng bộ với sự cộng hưởng đó.

Cuối cùng, một khi nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng, thấy được giá trị bản thân cũng như thấu hiểu cảm xúc của người khác thì họ đã phần nào tạo được sự cộng hưởng. Tuy nhiên, để có thể đồng điệu về mặt cảm xúc với mọi người, trước tiên nhà lãnh đạo phải nắm rõ định hướng của riêng mình và trình tự công việc. Hay nói cách khác, nhà lãnh đạo cần *tự nhận thức*.

Mối quan hệ linh động, chặt chẽ giữa bốn phạm vi của trí tuệ cảm xúc có vai trò quan trọng trong thực tế chứ không chỉ mang tính lý thuyết suông. Chúng đều là những yếu tố cơ bản giúp nhà lãnh đạo thành công bằng cách tạo sự cộng hưởng để dẫn dắt nhân viên.

Kế tiếp, chúng ta sẽ khám phá về các vấn đề thần kinh học – nền tảng cho trí tuệ cảm xúc giúp nhà lãnh đạo tạo sự cộng hưởng trong đội ngũ do mình dẫn dắt.

# Chương 3

# Lãnh đạo nhìn từ góc độ thần kinh học

Sự cộng hưởng hiểu theo nghĩa khoa học là khi các trung khu cảm xúc của hai hoặc nhiều người đồng bộ với nhau theo hướng tích cực. Một trong những tác nhân mạnh mẽ và trực tiếp nhất để tạo cộng hưởng chính là tiếng cười.

Trong buổi họp cấp cao của một tập đoàn bán lẻ lớn, khi bảng phân tích thị trường trên tay mọi người cho thấy rằng vị phó phòng marketing chắc chắn đã mắc sai lầm trong một chiến dịch quảng cáo quy mô lớn. Mọi người nhìn chằm chằm vào tài liệu, không ai biết phải nói gì cho đến khi vị trưởng phòng lên tiếng phá vỡ bầu không khí nặng nề đó bằng một câu nói đùa ý nhị: "Có lẽ lúc đó ông quên đeo kính nên không nhìn rõ số liệu rồi!". Sau đó, mọi người phá lên cười vui vẻ và cuộc họp lại được tiếp tục.

Lời nói đùa này vừa ngầm xác nhận rằng vị kia thật sự đã phạm sai lầm, đồng thời cũng giảm nhẹ sự chỉ trích bằng cách không để mọi người mất thời gian tranh cãi mà cùng tập trung vào việc giải quyết hậu quả của sai lầm đó. Theo một nghiên cứu sinh lý thần kinh về sự hài hước và nguyên tắc vòng hở, lời nói đùa kể trên đã đưa trung khu cảm xúc của mọi người vào trạng thái tích cực. Điều này giúp cho tất cả các thành viên của buổi họp tránh được cảnh bới lông tìm vết; thay vì vậy, họ cùng nhau bàn bạc để tìm giải pháp. Vị trưởng phòng ấy tạo được bầu không khí làm việc tích cực mà không phải nói một lời nào về vấn đề mọi người nên tập trung vào việc khắc phục hậu quả thì hơn.

Như chúng ta đã thấy, sự hài hước được thể hiện một cách khéo léo thường đồng hành cùng khả năng lãnh đạo hiệu quả. Điều đó không có nghĩa là bạn nên cố gắng né tránh mọi xung đột hay bất

đồng ý kiến, chẳng qua là những nhà lãnh đạo tài ba luôn biết được khi nào là lúc không thích hợp để ca thán, than phiền.

Người ta không cần phải là một diễn viên hài chuyên nghiệp mới có thể khiến người khác cười. Trong tình huống căng thẳng, một câu pha trò khéo léo cũng mang đến niềm vui và làm dịu căng thẳng. Khi tiến hành thu thập dữ liệu từ các buổi phỏng vấn cho vị trí giám đốc và phó giám đốc, người ta quan sát và ghi nhận những lúc ứng viên khiến nhà tuyển dụng phải bật cười. Đồng thời các nhà nghiên cứu cũng theo dõi quá trình làm việc của những ứng viên này trong suốt hai năm sau đó để lọc ra những người thành công trong sự nghiệp. Tiêu chí đánh giá mức độ thành công của họ được xác định dựa trên tài chính và nhận định của cộng sự. Kết quả cho thấy những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất cũng là những ứng viên đã khiến nhà tuyển dụng cười nhiều hơn hẳn so với những ứng viên có sự nghiệp ở mức trung bình. Các nhà nghiên cứu cũng phỏng vấn những CEO, tổng giám đốc tại các công ty lớn ở Mỹ và trên toàn thế giới; họ ghi nhận rằng các sếp có thành tích nổi bật thường xuyên đưa ra những lời nhận xét dí dỏm nhiều hơn gấp ba lần so với những người còn lại.

Như vậy, nhà lãnh đạo tài ba là người hài hước ngay cả trong những tình huống căng thẳng – chẳng hạn như khi thảo luận về điều khoản hợp đồng hay họp bàn kế hoạch kinh doanh, cảm giác vui vẻ và tiếng cười mà họ mang lại sẽ gây được thiện cảm nơi mọi người.

**Vai trò của trí tuệ cảm xúc đối với nhà lãnh đạo**

Sự hài hước, dí dỏm thường thấy ở những nhà lãnh đạo thành công có tương quan mật thiết với vai trò cốt lõi của năng lực trí tuệ cảm xúc trong công tác lãnh đạo.

Trước đây, chúng tôi từng thực hiện một nghiên cứu về năng lực dựa trên những ý tưởng cốt lõi từ bài viết gây nhiều chú ý năm 1973 của giáo sư David McClelland, Đại học Harvard. Giáo sư đã đề xuất rằng trong quá trình tuyển dụng hoặc xét duyệt thăng cấp, nhất là đối với các vị trí lãnh đạo, một doanh nghiệp, tổ chức không nên chỉ dựa vào những tiêu chuẩn thông thường như chỉ số IQ, kỹ năng chuyên môn, tính cách hoặc các thông tin trong hồ sơ cá nhân. Thay vào đó, trước tiên chúng ta cần tìm hiểu về những nhân viên vốn đã có thành tích nổi trội trong công việc; sau đó, so sánh họ với những nhân viên có nhiệm vụ tương tự nhưng thành tích chỉ ở mức trung bình. Kết quả phân tích không chỉ cho thấy những điều kiện tiên quyết về mặt kỹ năng mà quan

trọng hơn là các năng lực chỉ có ở những nhân viên xuất sắc. Đó chính là cơ sở để tuyển lựa người phù hợp cho vị trí công việc, hoặc để bồi dưỡng, huấn luyện thêm cho đội ngũ nhân viên. Đề xuất của giáo sư McClelland nay đã trở thành phương pháp được áp dụng rộng rãi tại các doanh nghiệp, tổ chức trên toàn thế giới và được phát triển thành *mô hình năng lực lãnh đạo* nhằm tuyển lựa, huấn luyện và trao quyền điều hành cho những nhân viên có triển vọng.

Lyle Spencer, cộng sự lâu năm của giáo sư McClelland, cũng tiến hành xây dựng mô hình năng lực lãnh đạo cho một công ty thuộc tập đoàn Siemens, với hơn bốn trăm chi nhánh tại năm mươi sáu quốc gia chuyên sản xuất thiết bị điều khiển công nghiệp. Đầu tiên, ông xác định những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất giúp doanh nghiệp đạt mức tăng trưởng doanh thu và doanh số ấn tượng. Tiếp đó, họ được so sánh với những nhà lãnh đạo bình thường thông qua hàng loạt cuộc phỏng vấn nhằm đánh giá năng lực. Kết quả cho thấy ở các nhà lãnh đạo xuất sắc, không phải kỹ năng chuyên môn hay khả năng nhận thức, mà chính những năng lực trí tuệ cảm xúc mới là ưu thế riêng của họ; chúng tạo động cơ thúc đẩy mọi người hoàn thành công việc, tăng khả năng sáng tạo, kỹ năng cộng tác làm việc cũng như hỗ trợ cho việc dẫn dắt cả nhóm.

Sau đó, một nhóm khác gồm nhiều giám đốc chi nhánh cũng tham gia một khóa huấn luyện nhằm bồi dưỡng năng lực trí tuệ cảm xúc – họ được đánh giá trên từng năng lực trong suốt quá trình rèn luyện, từ đó cố gắng cải thiện những năng lực còn yếu kém. Khi khóa huấn luyện kết thúc, không những năng suất mà cả kết quả công việc của những giám đốc này cũng được cải thiện một cách rõ rệt – doanh thu thường niên tại các chi nhánh mà họ điều hành đã tăng hơn một triệu rưỡi đô-la, gấp đôi doanh thu tại những chi nhánh khác.

**Bồi dưỡng cho thế hệ lãnh đạo tiếp nối**

Khi bàn về giá trị của trí tuệ cảm xúc, chúng tôi không có ý cổ súy cho một quan niệm đã trở nên lạc hậu, đó là sự thành công của một quốc gia hay một tổ chức chỉ phụ thuộc duy nhất vào một nhà lãnh đạo xuất chúng. Từ thế kỷ trước, nhà xã hội học Max Weber đã phát biểu rằng sự thịnh vượng của một tổ chức không đến từ phẩm chất xuất sắc của nhà lãnh đạo, mà đến từ cách mà nhà lãnh đạo tập hợp và dẫn dắt được toàn bộ thành viên trong tổ chức đó.

Nhận định này hoàn toàn đúng đối với những doanh nghiệp có

định hướng phát triển lâu dài. Trên thực tế, những công ty ăn nên làm ra suốt nhiều năm liền đều chú trọng đến việc bồi dưỡng cho các thế hệ lãnh đạo tiếp nối. Một nghiên cứu thú vị về cách thức huấn luyện các nhà lãnh đạo tương lai đã được thực hiện tại Johnson & Johnson (J&J), một trong những công ty dược phẩm hàng đầu thế giới.

Khi nhìn vào tiềm năng phát triển của doanh nghiệp, CEO Ralph Larsen nhận thấy rằng trên bước đường đó J&J sẽ cần rất nhiều nhà lãnh đạo tài ba; vì vậy, việc bồi dưỡng cho những nhà điều hành tiềm năng là vấn đề vô cùng cấp thiết. Nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát với 358 quản lý có hơn mười năm kinh nghiệm làm việc tại J&J, phân nửa trong số họ được đánh giá là có tiềm năng, tức là những người sớm gặt hái thành công, phân nửa còn lại là nhóm có kết quả làm việc kém hơn. Trong số 358 quản lý đó có 45% là phụ nữ và 55% là nam giới, sống và làm việc tại các trụ sở J&J trên khắp thế giới – từ Mỹ, châu Âu, Trung Đông, châu Phi, châu Á đến châu Úc. Từng người được đánh giá bởi ba quản lý làm việc trực tiếp với người đó, dựa trên cả mô hình quản trị riêng của công ty và mô hình trí tuệ cảm xúc. Ngoài ra, các nhà nghiên cứu cũng đánh giá 358 quản lý này về mặt năng lực điều hành bằng công cụ ECI*. Kết quả là các quản lý thuộc nhóm tiềm năng hầu như có đầy đủ năng lực trí tuệ cảm xúc cũng như khả năng lãnh đạo tạo cộng hưởng, đó là sự khác biệt lớn giữa họ và nhóm còn lại. Ảnh hưởng đến từ sự khác biệt về văn hóa hay môi trường làm việc cũng không đáng kể, vì vậy năng lực trí tuệ cảm xúc đóng vai trò quan trọng tại mọi doanh nghiệp, tổ chức trên toàn thế giới.

* *ECI (nay là ESCI - Emotional and Social Competence Inventory) là một phương pháp đánh giá toàn diện về các năng lực trí tuệ cảm xúc và năng lực xã hội, được sáng tạo bởi giáo sư Daniel Goleman phối hợp cùng giáo sư Richard Boyatzis và các nhà nghiên cứu của Công ty Tư vấn Hay Group (nay là Korn Ferry).*

**Bốn phạm vi của trí tuệ cảm xúc**

Khi đi vào phân tích các phạm vi của trí tuệ cảm xúc cũng như những năng lực tương ứng, chúng tôi cũng như bất cứ ai đã quen với các mô hình trí tuệ cảm xúc trước đây sẽ nhận thấy một số điểm khác biệt. Thay vì năm phạm vi như trước, mô hình hiện tại được đơn giản hóa thành bốn phạm vi, đó là *Tự nhận thức*, *Tự chủ*, *Nhận thức xã hội* và *Quản trị mối quan hệ*. Vì vậy, tổng số năng lực trí tuệ cảm xúc từ 25 cũng giảm còn 18 năng lực (xem danh sách ***Bốn phạm vi trí tuệ cảm xúc và các năng lực tương ứng*** bên dưới). Mô hình trí tuệ cảm xúc này thể hiện rõ hơn tác động từ những

vùng não bộ liên quan đến các nhóm năng lực trí tuệ cảm xúc.

Những phát hiện gần đây giúp chúng ta hiểu thêm về năng lực trí tuệ cảm xúc và các hoạt động của não bộ, từ đó phác họa rõ nét hơn về mối tương quan giữa chúng, đồng thời đưa ra những hướng dẫn thực tế nhằm bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo.

Năng lực trí tuệ cảm xúc không phải là khả năng thiên bẩm, chúng ta phải học tập, rèn luyện để từng bước có được những năng lực đáng quý này và nắm bắt nghệ thuật lãnh đạo tạo cộng hưởng. Đây là nhiệm vụ cấp thiết của mọi doanh nghiệp bởi năng lực trí tuệ cảm xúc sẽ mang lại tác động đáng kể lên doanh số và giúp các nhà lãnh đạo quản lý, điều hành doanh nghiệp hiệu quả. Kiến thức thần kinh học phối hợp cùng mô hình trí tuệ cảm xúc này sẽ giúp chúng ta phân định rõ những yếu tố cốt lõi của nghệ thuật lãnh đạo – cũng là chủ đề chính của phần II cuốn sách.

Nói một cách ngắn gọn, cốt yếu của sự lãnh đạo nằm ở khả năng thấu hiểu cảm xúc nhằm tạo sự cộng hưởng. Tuy nghe có vẻ đơn giản nhưng đằng sau nó là cả một hệ thống lý thuyết kết hợp bốn phạm vi trí tuệ cảm xúc và những năng lực tương ứng, được xem xét dưới góc độ thần kinh học. Các năng lực trí tuệ cảm xúc này đóng vai trò như những viên gạch xây đắp nền tảng cho nghệ thuật lãnh đạo tạo cộng hưởng.

Điều thú vị ở đây là tất cả những nhà lãnh đạo mà chúng tôi có dịp tiếp xúc, dù xuất sắc đến đâu đi nữa cũng không ai hội đủ mọi năng lực trí tuệ cảm xúc; những nhà lãnh đạo thành công thường có khoảng phân nửa số năng lực trong mô hình. Ngoài ra, cũng không có một công thức cố định nào để lãnh đạo hiệu quả; có nhiều con đường dẫn đến thành công và mỗi nhà lãnh đạo kiệt xuất đều chọn cho mình một lối riêng. Dù vậy, gần như mọi nhà lãnh đạo thành công đều sở hữu ít nhất một năng lực trong từng phạm vi trí tuệ cảm xúc.

## BỐN PHẠM VI TRÍ TUỆ CẢM XÚC VÀ CÁC NĂNG LỰC TƯƠNG ỨNG

*(xem chi tiết ở phần Phụ lục B)*

**NĂNG LỰC CÁ NHÂN** (Năng lực tự chủ)

### Tự nhận thức

• *Tự nhận thức cảm xúc:* hiểu được cảm xúc của chính mình và những tác động từ nó, để "trực giác" dẫn đường cho quyết định.

• *Tự đánh giá chính xác:* nắm rõ ưu điểm và nhược điểm của bản thân.

• *Tự tin:* hiểu về những giá trị và khả năng của mình.

**Tự chủ**

• *Làm chủ cảm xúc:* khống chế các cảm xúc và xung động tiêu cực.

• *Minh bạch:* giữ mình trung thực, chính trực và đáng tin cậy.

• *Linh hoạt:* thích ứng với thay đổi hoặc vượt qua trở ngại một cách linh động, uyển chuyển.

• *Tận tâm:* không ngừng cải thiện bản thân, hoàn thành mọi việc một cách tốt nhất.

• *Chủ động:* sẵn sàng nắm bắt cơ hội và hành động.

• *Lạc quan:* nhìn mọi việc theo chiều hướng tích cực.

**NĂNG LỰC XÃ HỘI** (Năng lực quản lý các mối quan hệ)

**Nhận thức xã hội**

• *Thấu cảm:* biết quan tâm và đồng cảm với người khác, có khả năng suy nghĩ, nhận định vấn đề từ góc nhìn của họ.

• *Nhận thức tập thể:* nắm bắt tình hình, sơ đồ tổ chức và các hoạt động tập thể.

• *Phụng sự:* hiểu và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng và cộng sự.

**Quản trị mối quan hệ**

• *Truyền cảm hứng:* dẫn dắt và tạo động lực cho mọi người với một tầm nhìn thuyết phục.

• *Ảnh hưởng:* sử dụng nhiều chiến thuật khác nhau để thương thuyết.

• *Bồi dưỡng:* định hướng, nhận xét và đánh giá nhằm giúp người khác hoàn thiện bản thân.

• *Dẫn dắt thay* đổi: khởi xướng, điều hành và dẫn dắt mọi người theo phương hướng mới.

• *Kiểm soát xung đột:* can thiệp và giải quyết mâu thuẫn.

• *Hợp tác:* thúc đẩy sự hợp tác và xây dựng tinh thần đồng đội.

**Tự nhận thức**

Nói một cách đơn giản, tự nhận thức là thấu hiểu những cảm xúc, ưu điểm, nhược điểm, các nguyên tắc và động cơ của bản thân. Người tự nhận thức sẽ có đầu óc thực tế, họ không tự phê bình quá mức và cũng không hy vọng hão huyền. Họ thành thật với bản thân khi tự đánh giá cũng như khi nhận xét về người khác, thậm chí họ còn có thể cười vào những khuyết điểm của chính mình.

Nhà lãnh đạo tự nhận thức hiểu rõ các nguyên tắc, mục tiêu và hoài bão của họ. Họ lắng nghe trực giác của mình; chẳng hạn như, họ sẽ kiên quyết từ chối một lời mời công việc dù hứa hẹn mức lương rất cao nhưng không phù hợp với các nguyên tắc, mục tiêu lâu dài của mình. Ngược lại, một người thiếu sự tự nhận thức có thể xem nhẹ những nguyên tắc cá nhân khi đưa ra quyết định. Chẳng hạn như, sau hai năm vùi đầu vào một công việc, người nọ than thở: "Vì mức lương hấp dẫn nên tôi đành chấp nhận, chứ thật ra công việc này chẳng có ý nghĩa gì nên tôi chán nó tới tận cổ!". Tuy nhiên, với người tự nhận thức, quyết định của họ được đưa ra dựa trên các nguyên tắc cá nhân; vì vậy, họ luôn hứng khởi và tràn đầy năng lượng trong công việc.

Sự tự nhận thức bao hàm khuynh hướng tự suy ngẫm và tính thận trọng. Người tự nhận thức thường dành thời gian yên tĩnh để suy nghĩ, nghiền ngẫm về những sự việc chứ không phản ứng một cách hấp tấp, vội vàng. Trên thực tế, nhiều nhà lãnh đạo xuất sắc dành thời gian tự suy ngẫm nhằm làm phong phú cho đời sống tinh thần của mình. Một số người thiền định và cầu nguyện, còn những người khác chọn ngồi chiêm nghiệm về triết lý cuộc đời để soi rọi bản thân.

Những đặc điểm này giúp nhà lãnh đạo tự nhận thức hành động một cách đúng đắn để tạo được sự cộng hưởng.

***Cảm nhận về ý nghĩa của sự việc***

Các cảm nhận của chúng ta được biểu hiện trong não bộ như một hệ thống tư duy theo cấp bậc – điều chúng ta cảm thấy thích thú, hấp dẫn nằm ở trên cùng và điều chúng ta chán ghét nằm ở dưới đáy. Cấp độ của các cảm nhận này thể hiện rằng đối với chúng ta, một sự việc nào đó mang tính hấp dẫn, lôi cuốn nhiều hay ít. Nếu ý nghĩ về việc giúp đỡ trẻ em có hoàn cảnh khó khăn hoặc viễn

cảnh cộng tác với những nhân tài khiến chúng ta xúc động hay hào hứng thì nó sẽ là nguồn động lực lớn.

Những hoạt động này diễn ra ở vùng não trước trán – trung tâm chú ý và do đó là trung tâm của sự tự nhận thức, điều hành và theo dõi những cảm nhận về sở thích. Các dây thần kinh trong vùng não này truyền tải những cảm xúc tích cực khi chúng ta cố gắng chinh phục một mục tiêu nào đó. Những suy nghĩ vui vẻ, sôi nổi có tác động khuyến khích, thúc đẩy chúng ta trong một khoảng thời gian dài. Đứng trên quan điểm thần kinh học, những hoài bão trong cuộc đời chúng ta có ảnh hưởng mạnh mẽ đến trí óc và cũng khiến chúng ta cảm thấy mãn nguyện khi đạt được – đó là do hoạt động của hệ dây thần kinh giữa hạch hạnh nhân và thùy trán não trái.

Mọi nhân tố định hướng cho cảm xúc của chúng ta – chẳng hạn như sự hào hứng, niềm vui học hỏi, sự thích thú khi hợp tác với nhân tài, hoặc đơn giản chỉ là sự mãn nguyện vì vật chất – tất cả chúng đều được chịu trách nhiệm bởi hệ thần kinh. Khi chúng ta hành động theo sở thích và ý nguyện bản thân thì hệ dây thần kinh liên kết với vỏ não trước trán bên trái cũng làm tuôn trào một lượng cảm xúc tích cực ổn định trong suốt quá trình chúng ta làm việc.

Cùng lúc đó, hệ dây thần kinh thuộc vùng não trước trán bên trái cũng hoạt động liên tục nhằm mang đến sự an ủi, vỗ về và xoa dịu mỗi khi sự thất bại hoặc nỗi lo lắng khiến chúng ta nản lòng mà ngừng nỗ lực. Điều đó giúp chúng ta chấp nhận những thất bại, trục trặc cùng nỗi thất vọng một cách êm ả hơn; mặt khác, chúng ta cũng có thể nhìn thấy những cơ hội mới hoặc rút ra bài học kinh nghiệm hữu ích nhằm khắc phục và tiếp tục theo đuổi mục tiêu, hoài bão của mình.

Toàn bộ các tác động thúc đẩy và khống chế cảm xúc tiêu cực này của hệ dây thần kinh vùng não trước trán giúp tạo nên sự khác biệt giữa người bi quan (tập trung quá mức vào khó khăn, thất bại nên đánh mất hy vọng) và người lạc quan (tiến bước bất chấp trở ngại vì trong tâm trí họ luôn tồn tại khát khao chinh phục mục tiêu).

Vậy những vấn đề này tác động như thế nào đến nhà lãnh đạo và các doanh nghiệp, tổ chức? Thông thường, việc thúc đẩy nhân viên làm việc được xem là chuyện hiển nhiên, chúng ta cho rằng nhân viên luôn phải quan tâm đến công việc của mình. Nhưng thực tế thì không hoàn toàn như vậy. Ở đâu có niềm vui thật sự

thì nơi đó người ta mới làm việc hết mình. Hay nói cách khác, chính niềm đam mê đối với công việc mới là động lực thúc đẩy lớn nhất. Mặc dù các biện pháp khuyến khích truyền thống như tăng tiền thưởng hoặc biểu dương, khen ngợi có khả năng thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn, nhưng sự thật là không một ngoại lực nào có thể khiến người ta cống hiến hết mình.

***Óc phán đoán thông minh***

Trong cuộc sống và trong công việc, trực giác rất cần thiết khi chúng ta phải đưa ra quyết định, nó cũng đến với nhà lãnh đạo tự nhận thức một cách tự nhiên. Tại sao trong kinh doanh ngày nay, dù đã có thật nhiều dữ liệu nhưng người ta vẫn cần đến trực giác? Theo một nghiên cứu về thần kinh học, sự đồng điệu với cảm nhận của riêng mình giúp chúng ta nhìn được ý nghĩa ẩn chứa trong mọi việc để đưa ra quyết định đúng đắn. Ký ức cảm xúc giúp chúng ta phán xét thông tin một cách chính xác hơn, nghiên cứu khoa học cũng cho thấy rằng cảm xúc là một phần của lý trí, chứ không hề đối lập với lý trí.

Giờ đây, khi nhà lãnh đạo luôn phải đối mặt với một lượng thông tin khổng lồ, óc phán đoán thông minh càng trở nên có ý nghĩa hơn bao giờ hết. Thật vậy, Richard Fairbank, CEO của Capital One, đã từng chia sẻ: "Đối với nhà lãnh đạo, việc đưa ra một chiến lược khôn ngoan là vấn đề của trực giác vì có nhiều thứ mà không một ai có thể dự đoán được nếu chỉ căn cứ vào dữ liệu. Làm sao xác định chắc chắn rằng bạn sẽ cần đến điều gì trong ba năm tới khi mà ngay bây giờ bạn đã phải bắt đầu hành động rồi. Công ty chúng tôi đã thuê rất nhiều chuyên gia phân tích dữ liệu hàng đầu, chúng tôi cũng sở hữu một trong những hệ thống cơ sở dữ liệu Oracle** chuyên nghiệp lớn nhất thế giới. Thế nhưng cuối mỗi ngày làm việc, tôi đều nhận thấy rằng toàn bộ nguồn dữ liệu đồ sộ đó chỉ càng đẩy chúng tôi tiến gần hơn đến điểm không thể chắc chắn về bất cứ một vấn đề gì".

** *Cơ sở dữ liệu Oracle là một trong những hệ quản trị cơ sở dữ liệu hàng đầu thế giới, được tin dùng bởi các doanh nghiệp lớn vì tính ổn định, tốc độ xử lý dữ liệu, tính bảo mật, tính tương thích và dịch vụ hỗ trợ tốt.*

Ngày nay, các nhà lãnh đạo phải có tầm nhìn xa trông rộng để gầy dựng, phát triển công ty; vì vậy, tầm nhìn trở nên quan trọng hơn bao giờ hết và chúng ta không thể chỉ căn cứ vào dữ liệu hiện có để phán đoán, quyết định. Tuy nhiên, nói đi thì cũng phải nói lại, đôi khi trực giác cũng khiến người ta quyết định sai lầm. Để sử

dụng trực giác một cách chính xác hơn, người ta cần kết hợp nhiều loại dữ liệu khác. Chẳng hạn như, trong một nghiên cứu thực hiện với sáu mươi doanh nhân đã sáng lập và điều hành công ty thành công ở California, Mỹ, các doanh nhân cho biết rằng khi ra quyết định, họ kết hợp cả cơ sở dữ liệu, số liệu thống kê, kết quả nghiên cứu với trực giác của bản thân. Nếu một kế hoạch kinh doanh được đánh giá là tốt đẹp trên giấy tờ nhưng lại gây cảm giác "không ổn" thì họ sẽ loại bỏ nó hoặc tiến hành một cách thật thận trọng. Đối với những doanh nhân này, trực giác cũng là một loại dữ liệu.

Trong tình hình hiện nay, nếu nhà lãnh đạo phán đoán sai thì kể cả những công ty hàng đầu cũng có thể phải đối diện với nguy cơ thất bại; mà độ chính xác của phán đoán thì cũng khó lường hệt như khi chúng ta cố gắng dự báo thời tiết vậy. Trong một nghiên cứu giả lập về quá trình đưa ra quyết định phức tạp, các nhà khoa học đã yêu cầu những người tham gia thí nghiệm dự đoán thời tiết dựa trên dữ liệu khí tượng học. Khi mỗi người đưa ra một dự đoán, họ được thông báo rằng dự đoán của họ là đúng hay sai; nói cách khác, họ có cơ hội để tìm hiểu và thử nghiệm, tương tự như các nhà lãnh đạo thử đưa ra quyết định để thực tế cho thấy liệu phán đoán của họ đã chuẩn xác hay chưa.

Theo một cách đáng ngạc nhiên, dù không chắc chắn về mối liên hệ giữa dữ liệu khí tượng học và các điều kiện thời tiết thì sau chừng năm mươi lần thử nghiệm dự đoán, những người tham gia có thể đoán đúng khoảng 70% trường hợp. Đó là vì họ dần tích lũy được *cảm nhận* và não bộ của họ ngầm tích lũy những bài học kinh nghiệm; thế nên có thể nói họ đã nắm bắt bản chất của vấn đề bằng trực giác. Họ đưa ra câu trả lời đúng dựa theo cảm nhận cá nhân, cũng chính là nhờ trực giác mách bảo.

Nghiên cứu này thể hiện tác động của việc học hỏi kiến thức và tích lũy kinh nghiệm theo thời gian mà bất cứ nhà lãnh đạo nào cũng có được thông qua những lần thử và sai trong suốt sự nghiệp. Não bộ thường xuyên ghi nhận các quyết định đúng và sai để tiếp nhận những bài học kinh nghiệm nhằm ứng phó tốt hơn với các thách thức, tình huống tương tự trong tương lai.

Do quá trình học hỏi này diễn ra chủ yếu tại một vùng sâu trong não bộ, vốn nằm ngoài phạm vi chức năng ngôn ngữ đó là hạch nền (basal ganglia) - vùng não nguyên thủy nằm phía trên tủy sống. Vì vậy, các nhà lãnh đạo cần học cách tin tưởng vào trực giác. Trên thực tế, bộ phận liên quan đến việc quyết định không chỉ gồm hạch nền mà còn có hạch hạnh nhân – nơi não bộ lưu trữ

những cảm xúc cùng với ký ức. Khi bắt gặp những tình huống đã từng xảy ra trước đây, không phải vùng não phụ trách chức năng ngôn ngữ mà chính vùng não điều khiển cảm xúc mới giúp chúng ta đưa ra những quyết định đúng đắn.

Sau mỗi ngày làm việc, não bộ tự động đúc kết cách thức đưa ra quyết định. Theo thời gian, sự từng trải trong công việc của nhà lãnh đạo ngày càng tăng, ngay cả khi khả năng tiếp nhận các kỹ năng mới về chuyên môn có thể suy giảm. Mỗi khi chúng ta rơi vào tình huống tương tự, não bộ sẽ âm thầm giúp ta đưa ra quyết định tốt nhất thông qua việc kích hoạt xung thần kinh chạy từ hạch hạnh nhân xuống đường dạ dày - ruột và tạo ra cảm giác ở ruột (gut feeling) theo đúng nghĩa đen của nó, cũng là trực giác để chúng ta biết đâu là quyết định đúng đắn, dù rằng nó phức tạp vượt quá phạm vi của dữ liệu sẵn có trước mắt. Trên thực tế, thông qua những nghiên cứu gần đây về quá trình học hỏi ngầm của não bộ, *trực giác* càng được chú ý hơn trong giới khoa học.

Tóm lại, trực giác thật sự có khả năng giúp nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc trở nên tinh thông, từng trải hơn trong một lĩnh vực nào đó. Trực giác cũng giúp sự tự nhận thức ngày càng trở nên mạnh mẽ, sâu sắc.

**Tự chủ – thách thức đầu tiên của nhà lãnh đạo**

Chúng ta đã biết tự nhận thức là hiểu được cảm xúc và những mục tiêu của mình. Từ đó, chúng ta có thể điều khiển cảm xúc thay vì để cho cảm xúc chi phối. Sẽ không có gì đáng nói nếu đó là những cảm xúc tích cực (như lòng nhiệt huyết, sự phấn khích khi đối mặt với thách thức). Ngược lại, không ai muốn bị những cảm xúc tiêu cực (như nỗi thất vọng ê chề, cơn thịnh nộ, sự lo âu) ám ảnh, giày vò.

Đáng ngại thay, sự trào dâng cảm xúc tiêu cực có thể trở nên rất mạnh mẽ. Trên thực tế, đó cũng là cách để não bộ khiến chúng ta chú ý đến mối đe dọa, nhưng hậu quả là sự lấn át của những cảm xúc này đối với khả năng suy nghĩ, tập trung của não bộ để hoàn thành công việc trước mắt, chẳng hạn như hoạch định chiến lược hay giải quyết vấn đề cổ phiếu rớt giá.

Khi tiến hành quét điện não của một người đang lo âu hay tức giận, người ta nhận thấy hạch hạnh nhân và vùng não trước trán bên phải nói riêng hoạt động cao độ. Khi các trung khu cảm xúc ở hạch hạnh nhân bị cuốn theo hoạt động cao độ tại vùng não trước trán, chúng ta sẽ chú ý nhiều hơn, hoặc bị ám ảnh bởi nguyên

nhân gây lo âu hay tức giận. Còn khi quét điện não của người lạc quan, vui vẻ, xung thần kinh sẽ chạy từ vỏ não trước trán bên trái xuống hạch hạnh nhân. Hệ dây thần kinh giúp tâm trạng trở nên vui tươi hơn tập trung ở vùng não trước trán bên trái và ức chế hoạt động của hạch hạnh nhân, cũng như các vùng não liên quan gây khó chịu, đau khổ.

Các nhà nghiên cứu cho rằng vùng não trước trán bên trái có vai trò góp phần ức chế các neuron trong hạch hạnh nhân và ngăn cản sự giày vò của nỗi đau khổ. Hệ dây thần kinh này giúp nhà lãnh đạo khống chế cảm xúc tiêu cực, duy trì sự tự tin và bầu nhiệt huyết.

Lúc đó, sự tự chủ tựa như cuộc hội thoại nội bộ, là một phần của trí tuệ cảm xúc giúp phóng thích chúng ta khỏi "nhà tù" cảm xúc, khiến tinh thần minh mẫn để tập trung năng lượng vào công việc, ngăn không cho cảm xúc tiêu cực quấy phá. Nhà lãnh đạo có khả năng tự chủ cũng sẽ có một tinh thần lạc quan, vui vẻ, nhiệt tình và luôn suy nghĩ tích cực.

Tất cả những điều này đều vô cùng hệ trọng đối với trí tuệ cảm xúc. Do cảm xúc có tính lan truyền, nhất là từ cấp trên đến nhân viên, nên nhiệm vụ tiên quyết của nhà lãnh đạo là thanh lọc cảm xúc – giữ cho cảm xúc cá nhân nằm trong vòng kiểm soát. Nếu không xử lý được cảm xúc của mình trước tiên, nhà lãnh đạo không thể điều khiển cảm xúc của bất cứ ai bởi tâm trạng của họ không phải là vấn đề cá nhân, mỗi khi sếp biểu hiện cảm xúc thì mọi người xung quanh đều bị tác động.

Dĩ nhiên, điều đó không có nghĩa là mỗi khi gặp nghịch cảnh hay tình huống bất lợi, nhà lãnh đạo không được có nét mặt thất sắc, đau buồn. Khi trải qua một cuộc ly hôn, đau đầu vì sự ngỗ nghịch của con cái hoặc khi người thân mắc bệnh nặng thì ai cũng phải buồn phiền, lo lắng. Nhưng vì cảm xúc tiêu cực của nhà lãnh đạo sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến mối quan hệ trong công việc nên nếu nhà lãnh đạo cứ tùy tiện thể hiện cơn giận, nỗi buồn khổ của mình thì nhân viên không thể cảm thấy thoải mái để hoàn thành công việc một cách mỹ mãn. Một lần nữa, chúng ta lại thấy được vai trò của não bộ – khi hai người tiếp xúc với nhau thì hoạt động của các hạch hạnh nhân sẽ tạo nên sự cộng hưởng hoặc gây mất hòa khí. Trong cuộc thi đấu tinh thần này, người có khả năng tự chủ cảm xúc tốt hơn sẽ giành phần thắng. Trong một trận tranh cãi, người điềm tĩnh có thể giúp làm dịu tinh thần của cả hai bên.

Thông thường, khi tiếp xúc với nhau thì những người không hợp

tính dễ trở nên khó chịu. Nói cách khác, theo nguyên tắc vòng hở thì hạch hạnh nhân của người có cảm giác bực tức trước sẽ "lôi kéo" hạch hạnh nhân của người kia bực bội theo. Nhưng khi người kia không hề bực mình, giữ được thái độ tích cực thì người có hạch hạnh nhân bị kích động sẽ bình tĩnh trở lại, hoặc ít ra là không bị kích động thêm. Thật vậy, trong một cuộc nghiên cứu, người bực tức đầu tiên cho biết rằng họ không còn cảm giác khó chịu nữa nếu như thấy người kia thể hiện thái độ tích cực.

Tương tự như vậy, nếu giữ được tinh thần lạc quan, vui vẻ thì ngay cả khi đang chịu áp lực, nhà lãnh đạo cũng có thái độ tốt và tạo được sự cộng hưởng. Bằng cách điều khiển cảm xúc và những xung thần kinh, nhà lãnh đạo tạo ra môi trường làm việc tin tưởng lẫn nhau, trong đó mọi người đều thoải mái. Sự tự chủ có hiệu ứng lan tỏa từ cấp trên xuống nhân viên, sẽ không ai muốn mình trông như một kẻ hay cáu gắt trong khi sếp luôn có thái độ ôn hòa.

Nếu xét về góc độ cạnh tranh thì sự tự chủ vẫn rất quan trọng. Trong tình hình nhập nhằng như hiện nay, khi nhiều công ty liên tục sáp nhập hoặc giải thể, công nghệ thì phát triển như vũ bão, thế nên nhà lãnh đạo nào càng làm chủ được cảm xúc của mình thì càng có nhiều cơ hội bắt kịp những thay đổi để giúp doanh nghiệp, tổ chức của mình phát triển.

Sự tự chủ cũng thể hiện thông qua tính minh bạch, không chỉ về mặt đạo đức của nhà lãnh đạo mà còn trong hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp, tổ chức đó. Sự công khai minh bạch, cởi mở chân thành về cảm xúc, niềm tin và hành động cũng thể hiện được tính liêm minh, chính trực và kiến tạo lòng tin. Ở mức độ cơ bản nhất, đặc điểm này xoay quanh việc kiểm soát cảm xúc, giúp chúng ta tránh được những sai lầm đáng tiếc. Sự liêm minh, chính trực cũng đồng nghĩa với việc nhà lãnh đạo hành động theo đúng các nguyên tắc của mình. Họ tạo được ấn tượng về sự chân thành, trung thực bởi họ không bao giờ giả dối và luôn là chính mình. Bắt nguồn từ câu hỏi: "Việc bạn đang làm có phù hợp với những nguyên tắc cá nhân hay không?", chúng ta có thể thấy nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc luôn gìn giữ sự liêm minh, chính trực của mình.

Đối với nhà lãnh đạo, một trong những hành động thể hiện tinh thần trách nhiệm chính là kiểm soát tâm trạng của mình. Trong giới chơi nhạc jazz, ý nghĩa của từ "cool" là khả năng giữ bình tĩnh, kiểm soát cơn giận của các nhạc công người da màu vào thời mà sự phân biệt chủng tộc vẫn còn rất nặng nề. Tuy nhiên, điều đó

cũng được xem là cơ hội giúp họ biến sự phẫn nộ thành những giai điệu tuyệt vời mang lại cảm xúc sâu lắng. Tương tự, nhà lãnh đạo cũng cần kiểm soát được những cảm xúc loạn động để giữ cho mình thần thái ung dung.

**Nhận thức xã hội và vũ điệu của hệ viền**

Bên cạnh khả năng tự nhận thức và tự điều khiển cảm xúc, lãnh đạo tạo cộng hưởng còn đòi hỏi khả năng nhận thức xã hội, hay nói cách khác là sự thấu hiểu cảm xúc. Ở mức độ cơ bản nhất, năng lực thấu cảm bắt nguồn từ các neuron trong vùng hạch hạnh nhân giúp chúng ta rà soát được các tín hiệu cảm xúc trên gương mặt, trong giọng nói của người khác và liên tục phát đi luồng tín hiệu thông báo. Sau đó, vùng não trước trán phối hợp cùng những vùng liên quan sẽ thực hiện các điều chỉnh tinh tế giúp chúng ta có phản ứng hồi đáp thích hợp.

Để có thể theo kịp phản ứng của người đối diện, hạch hạnh nhân và các dây thần kinh liên quan tạo sự đồng bộ về cảm xúc, giống như một trạm tiếp âm trong vòng hở giao tiếp giữa các cá nhân với nhau. Xung thần kinh này giúp điều hòa nhịp điệu sinh học của chúng ta sao cho phù hợp với người đang chuyện trò để hai bên có thể hòa hợp về mặt cảm xúc. Một thuật ngữ vẫn được các nhà khoa học sử dụng để diễn tả sự đồng điệu trong tâm tưởng này là *sự cộng hưởng hệ viền (limbic resonance)*. Có thể gọi đây là "bản giao hưởng" nội tại của sự hòa hợp và mô phỏng lẫn nhau về mặt cảm xúc. Khi ở bên một người "có cùng bước sóng" thì chúng ta có thể cùng nếm trải niềm vui, chia sẻ nỗi buồn thông qua mối liên kết chặt chẽ của não bộ. Sự cộng hưởng này có thể xảy ra trong bất cứ mối quan hệ tốt đẹp nào, chẳng hạn như giữa hai mẹ con, giữa những người bạn thân thiết bên tách cà phê, giữa các thành viên trong một nhóm đang cười đùa vui vẻ với nhau. Sự cộng hưởng đó cũng gây lan truyền cảm xúc trong cả nhóm người hoặc đám đông, cho dù đó là nỗi thương tiếc sâu sắc tại buổi tang lễ hay niềm hứng khởi trước sự thành công của đợt phát hành cổ phiếu lần đầu (IPO).

Bên cạnh sự thấu cảm, khả năng truyền thụ thông điệp đi vào lòng người cũng rất quan trọng. Đó là sự cộng hưởng lan truyền từ nhà lãnh đạo với khả năng biểu lộ cảm xúc chân thật từ tận đáy lòng. Nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc có thể lan truyền cảm xúc theo hướng tích cực – kết nối tất cả mọi người để khơi dậy sự lạc quan, lòng nhân ái và khát vọng hướng đến tương lai. Ở góc độ thần kinh học, các cảm xúc lạc quan này tập trung ở hệ dây thần kinh đi đến hoặc bắt nguồn từ vùng não trước trán bên trái. Vùng

này vốn đóng vai trò hệ trọng trong việc thúc đẩy và mở rộng tầm nhìn cho các thành viên, tạo động lực để họ cùng hợp sức nhằm chinh phục mục tiêu chung. Năm 1963, Martin Luther King Jr. đã đọc bài diễn văn rung động lòng người mang tên ***Tôi có một giấc mơ*** *** – giấc mơ về tự do và nhân quyền, trong đó mọi công dân đều được đối xử bình đẳng và hưởng quyền lợi như nhau.

*** *Bài diễn văn Tôi có một giấc mơ (I have a dream) có sức cảm hóa mãnh liệt, lay động hàng ngàn người nghe hùng biện khi đó và hàng triệu người trong chúng ta sau này. Một năm sau đó (1964), Tổng thống Mỹ Lyndon B. Johnson đã ký Đạo luật Dân quyền nghiêm cấm việc phân biệt đối xử vì chủng tộc, màu da, tôn giáo, xuất xứ.*

Nhận thức xã hội, đặc biệt là sự thấu cảm, sẽ giúp nhà lãnh đạo tạo sự cộng hưởng. Khi đồng cảm với nhân viên, sếp có thể ứng xử thích hợp – an ủi, vỗ về hay kết nối mọi người. Sự hòa hợp này cũng giúp nhà lãnh đạo hiểu được những nguyên tắc chung và thứ tự ưu tiên cho các vấn đề. Bằng không thì họ trở nên lạc điệu và ứng xử theo hướng gây phát sinh phản ứng tiêu cực. Sự thấu hiểu cảm xúc bao gồm việc lắng nghe và thông cảm với hoàn cảnh của người khác nhằm tạo sự cộng hưởng, khi đó nhà lãnh đạo không còn phải thay đổi hay điều chỉnh nhiều để duy trì sự hòa hợp trong nhóm cộng sự.

**Sự thấu cảm trong kinh doanh**

Trong bốn phạm vi của trí tuệ cảm xúc, dễ nhận thấy nhất là khả năng nhận thức xã hội. Trong đời sống, chúng ta dễ dàng cảm nhận được sự thấu hiểu, ân cần của một giáo viên hay người bạn, cũng có thể thấy được sự hà khắc, vô tâm của ai đó. Còn trong môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh, chúng ta hiếm khi nghe người ta nhắc đến, chứ đừng nói đến chuyện khuyến khích cho sự thấu cảm.

Sự thấu cảm – nền tảng của nhận thức xã hội – hoàn toàn không có nghĩa là sự yếu đuối theo kiểu chúng ta nên thuận theo cảm xúc của người khác và cố gắng làm họ hài lòng. Điều đó hoàn toàn không giúp ích trong công việc. Trên thực tế, sự thấu cảm là hiểu được tâm tư của nhân viên để có thể cân nhắc vấn đề một cách thận trọng, chín chắn nhằm đưa ra các quyết định thông thái và hợp tình hợp lý. Hơn nữa, sự thấu cảm giúp tạo cộng hưởng nên nếu thiếu nó, nhà lãnh đạo rất dễ gây mất hòa khí.

Sự thấu cảm được tạo dựng dựa trên sự tự chủ, không có nghĩa là che giấu cảm xúc, mà trái lại đó là thể hiện cảm xúc ra sao cho

thích hợp. Trong những tình huống mà việc che giấu cảm xúc chỉ khiến nhà lãnh đạo trở nên vô cảm trong mắt mọi người thì họ cũng có thể nước mắt lưng tròng hoặc khóc cùng nhân viên, điều đó là hoàn toàn bình thường.

Khi có thể thấu hiểu cảm xúc và tình cảnh của nhân viên, nhà lãnh đạo tự khắc có cách giải quyết sự việc một cách thỏa đáng. Như vậy, sự thấu hiểu cảm xúc chính là điều kiện cần thiết để bồi đắp những mối quan hệ hữu ích trong công việc. Người có khả năng thấu cảm dễ dàng nhận ra và đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng như nhân viên, đồng nghiệp. Họ có thể tiếp cận và lắng nghe điều người khác muốn chia sẻ. Họ quan tâm chân thành đến những vấn đề khiến người khác bận tâm và hồi đáp một cách phù hợp. Sự thấu cảm cũng là điều kiện tối cần thiết để giữ chân nhân tài, xét về mặt quản lý nhân sự, nhà lãnh đạo gây mất hòa khí chính là nguyên nhân hàng đầu khiến nhân viên bỏ việc, mang theo cả chất xám của công ty và gây thiệt hại đáng kể.

Cuối cùng, trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay, sự thấu cảm là kỹ năng thiết yếu cho cả việc quản trị nguồn nhân lực đa quốc gia, cũng như giao thương với nhiều nền văn hóa khác nhau. Vốn dĩ việc giao tiếp giữa những người đến từ các quốc gia khác nhau thường gây hiểu lầm do khác biệt về văn hóa và ngôn ngữ. Khi đó, sự thấu cảm giúp mọi người dễ dàng đồng cảm và hiểu nhau hơn, mặt khác nó cũng giúp truyền tải những thông điệp cảm xúc mà ngôn từ khó lòng diễn tả hết.

**Quản trị mối quan hệ**

Sự kết hợp của ba phạm vi bao gồm tự nhận thức, tự chủ và nhận thức xã hội sẽ giúp hoàn thiện năng lực quản trị mối quan hệ, cũng là phạm vi trí tuệ cảm xúc cuối cùng. Năng lực quản trị mối quan hệ thể hiện rõ ở cách đàm phán, thuyết phục, kiểm soát xung đột và hợp lực, cộng tác. Quản trị mối quan hệ tốt tức là xử lý hiệu quả cảm xúc của người khác; điều này đòi hỏi ở nhà lãnh đạo sự nhận thức về cảm xúc của chính mình và khả năng hòa hợp với cảm xúc của nhân viên.

Nếu sếp thiếu thành thật hoặc thường xuyên sử dụng chiêu trò mánh khóe thì theo thời gian, radar cảm xúc của nhân viên sẽ tự học cách giải mã sự dối trá này và đương nhiên, họ không còn tin tưởng sếp nữa. Nghệ thuật quản trị mối quan hệ phải bắt nguồn từ sự chân thật. Sau khi đã đồng điệu với tầm nhìn và nguyên tắc của mình, nhà lãnh đạo sẽ có những cảm xúc tích cực cũng như sự hòa hợp về mặt cảm xúc với nhóm cộng sự để bồi đắp cho kỹ

năng quản lý các mối quan hệ, cũng là chất xúc tác cho sự cộng hưởng.

Tuy nhiên, trong thực tế việc quản trị mối quan hệ không chỉ đòi hỏi sự khéo léo hay kỹ năng giao tiếp tốt, người có năng lực quản trị mối quan hệ sẽ biết cách dẫn dắt mọi người đi đúng hướng, chẳng hạn như đồng lòng thực hiện chiến lược tiếp thị hoặc nhiệt tình bắt đầu một dự án mới. Đó là lý do tại sao những nhà lãnh đạo có kỹ năng giao tiếp tốt thì cũng có khuynh hướng tạo được sự cộng hưởng mạnh mẽ và xây dựng mạng lưới quan hệ rộng lớn. Điều đó không có nghĩa là họ phải thường xuyên liên lạc với người này, người kia mà là trong những vấn đề hệ trọng, họ kêu gọi được sự hợp tác, hỗ trợ của nhiều người. Trong thời đại ngày nay, khi gần như mọi nhu cầu liên lạc từ xa đều được đáp ứng thông qua email hay điện thoại, thì việc xây dựng mối quan hệ lại càng trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết.

Nhà lãnh đạo rất cần có khả năng truyền cảm hứng và thuyết phục để dẫn dắt nhân viên, điều đó khiến mọi người trở nên hào hứng với sứ mệnh chung. Họ phải cảm nhận được ý nghĩa cao quý của công việc thay vì chán chường trước những nhiệm vụ lặp đi lặp lại mỗi ngày hay các mục tiêu hàng quý. Nhà lãnh đạo hiểu rằng nếu nhân viên được giao phó công việc mà bản thân có hứng thú thì họ sẽ làm việc hết mình. Nhà lãnh đạo phải diễn tả tầm nhìn một cách rõ ràng, truyền cảm để đội ngũ nhân viên hiểu được ý nghĩa cao quý của sứ mệnh chung và cùng nhau nỗ lực làm việc nhằm đạt được mục tiêu lớn. Một nhà quản lý sản phẩm đã từng chia sẻ với chúng tôi như sau: “Tôi không có cộng sự hoặc nhân viên dưới quyền, mà tôi làm việc với nhiều nhóm phụ trách những dự án khác nhau; do đó, tuy không thể ra lệnh nhưng tôi có thể thuyết phục họ nỗ lực hết mình bởi điều đó sẽ giúp công việc của cả tập thể trở nên suôn sẻ, tốt đẹp hơn”.

Công việc điều hành ngày càng trở nên phức tạp, đầy thử thách và đòi hỏi kỹ năng hợp tác, tạo lập mối quan hệ xuất sắc. Hầu hết các doanh nghiệp, tổ chức đều phải điều phối công việc giữa các chi nhánh, phòng ban thông qua những nhóm làm việc không có chức danh chính thức. Càng ngày, các quản lý thị trường, chiến lược, tài chính,... càng thường xuyên tiếp xúc, trao đổi công việc với nhau và với các cộng sự ở những nơi khác. Vì vậy, nhu cầu tạo dựng các mối quan hệ cộng tác gần gũi, thân tình tăng cao; thông qua đó, mọi người có thể dễ dàng chia sẻ, trao đổi thông tin và phối hợp với nhau thật hiệu quả.

Tuy nhiên, để nhà lãnh đạo có thể áp dụng thành công trí tuệ cảm

xúc vào công việc, chỉ năng lực quản trị mối quan hệ thôi chưa đủ, chúng ta còn phải hiểu rõ và biết cách phối hợp những phong cách lãnh đạo cụ thể.

# Chương 4
# Sáu phong cách lãnh đạo

Sự cộng hưởng không chỉ bắt nguồn từ tâm lý hay kỹ năng thuyết phục của nhà quản lý, nó còn đến từ việc phối hợp nhuần nhuyễn các phong cách lãnh đạo. Thông thường, nhà lãnh đạo điều hành công việc dựa trên một hoặc nhiều cách lãnh đạo dưới đây và tùy theo tình hình mà có sự ứng biến thích hợp.

Bốn phong cách lãnh đạo đứng đầu gồm ***Tầm nhìn*** *(visionary)*, ***Huấn luyện*** *(coaching)*, ***Liên kết*** *(affiliative)*, ***Dân chủ*** *(democratic)* giúp tạo sự cộng hưởng nhằm nâng cao hiệu suất làm việc.

Hai phong cách lãnh đạo còn lại là ***Yêu cầu cao độ*** *(pacesetting)* và ***Mệnh lệnh*** *(commanding)* chỉ hữu ích trong một số trường hợp và nên được áp dụng một cách thận trọng.

Để thấy được sự ảnh hưởng của những phong cách trên lên doanh nghiệp, tổ chức cũng như bầu không khí làm việc tại đó, chúng ta sẽ theo dõi một nghiên cứu thực hiện dựa trên cơ sở dữ liệu về 3.871 nhà quản lý nhằm khảo sát các tác nhân ảnh hưởng đến môi trường làm việc.

Ngoài ra, các nhà nghiên cứu còn xem xét tác động của những phong cách lãnh đạo khác nhau đến tình hình tài chính của doanh nghiệp, thể hiện qua hệ số lãi ròng, tốc độ tăng trưởng doanh thu, các chỉ số đo lường hiệu suất, tỷ suất sinh lời,... Trong điều kiện mọi yếu tố khác đều như nhau thì các phong cách lãnh đạo tích cực sẽ giúp cải thiện tình hình tài chính của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy rằng những nhà quản lý thành công nhất không chỉ áp dụng một phong cách, họ khéo léo kết hợp nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau tùy theo tình hình. Có thể ví các phong cách lãnh đạo với những cây gậy đánh golf, trong ngày thi đấu, tùy vào yêu cầu của cú đánh mà họ sẽ

chọn gậy sao cho phù hợp, thường thì việc chọn lựa diễn ra rất tự nhiên. Một golf thủ nhà nghề sẽ nhanh chóng rút cây gậy thích hợp ra để đánh bóng, nhà lãnh đạo thông thái khi đứng trước quyết định chọn lựa phong cách lãnh đạo cũng hành xử một cách thành thục, tự tin như vậy.

Mặc dù trước đây, những phong cách lãnh đạo này (xem danh sách ***Sáu phong cách lãnh đạo*** bên dưới) đã được biết đến dưới những tên gọi khác, nhưng mô hình lãnh đạo của chúng tôi thể hiện rõ hơn mối liên hệ giữa những năng lực trí tuệ cảm xúc và các phong cách lãnh đạo. Nói cách khác, mô hình này cho phép chúng ta nghiên cứu về ảnh hưởng của từng cách thức đến môi trường làm việc và hiệu quả công việc. Điều này sẽ mang đến một góc nhìn khoa học về nghệ thuật lãnh đạo cho các giám đốc, quản lý,… ở mọi doanh nghiệp, tổ chức.

Đầu tiên, chúng ta sẽ xem xét bốn phong cách lãnh đạo giúp tạo dựng và nuôi dưỡng sự cộng hưởng; sau đó tìm hiểu thêm về hai phong cách còn lại vốn thường bị áp dụng sai cách nên dẫn đến kết quả không như mong đợi.

## SÁU PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

### TẦM NHÌN

*Tác động cộng hưởng:* hướng mọi người đến hoài bão chung.

*Mức* độ *tác động:* tích cực nhất.

*Áp dụng:* khi có những thay đổi đòi hỏi một tầm nhìn mới, hoặc khi cần đưa ra định hướng rõ ràng.

### HUẤN LUYỆN

*Tác động cộng hưởng:* kết nối điều nhân viên mong muốn với mục tiêu chung của doanh nghiệp, tổ chức.

*Mức* độ *tác động:* tích cực cao độ.

*Áp dụng:* giúp nhân viên cải thiện hiệu suất làm việc lâu dài thông qua việc huấn luyện các kỹ năng cần thiết.

### LIÊN KẾT

*Tác động cộng hưởng:* tạo ra sự hài hòa bằng cách kết nối mọi người lại với nhau.

*Mức độ tác động:* tích cực.

*Áp dụng:* hàn gắn rạn nứt trong nhóm cộng sự, tạo động lực thúc đẩy mọi người trong những lúc căng thẳng hoặc để củng cố các mối quan hệ.

**DÂN CHỦ**

*Tác động cộng hưởng:* coi trọng đóng góp của nhân viên và sự tận tụy của họ trong công việc.

*Mức độ tác động:* tích cực.

*Áp dụng:* tạo sự đồng tâm nhất trí để nhận được những đóng góp đáng giá từ phía nhân viên.

**YÊU CẦU CAO ĐỘ**

*Tác động cộng hưởng:* hoàn thành mục tiêu, thử thách một cách nhanh chóng.

*Mức độ tác động:* thường là tiêu cực do áp dụng sai cách.

*Áp dụng:* nhằm đạt được kết quả xuất sắc nhờ sự hăng hái làm việc của cả nhóm.

**MỆNH LỆNH**

*Tác động cộng hưởng:* đưa ra chỉ thị rõ ràng trong trường hợp khẩn cấp, trấn an tinh thần mọi người.

*Mức độ tác động:* thường là tiêu cực do áp dụng sai cách.

*Áp dụng:* trong thời điểm khủng hoảng nhằm tạo ra thay đổi ngoạn mục hoặc để xử trí với những nhân viên có vấn đề.

**Tầm nhìn của nhà lãnh đạo**

Khi tiếp quản trung tâm công tác xã hội của một thành phố lớn, Shawana Leroy nhận ra một số vấn đề, phần lớn đến từ vị quản lý tiền nhiệm, một người quá đề cao việc tuân thủ các nguyên tắc và quy định. Trung tâm này thu hút nhiều nhân tài tận tụy và sẵn lòng cống hiến vì tổ chức, ít ra là khi họ mới bắt đầu công việc. Dù vậy, sự nhiệt tình của nhân viên thường thuyên giảm đáng kể khi họ bị bao vây bởi hằng hà sa số các quy định phức tạp, khó hiểu và gây mất thời gian. Kết quả là trong khi khối lượng công việc và những lời than phiền của các nhà tài trợ ngày càng tăng thì tiến

độ thực hiện dự án của họ ngày càng ì ạch hơn.

Trước tiên, Leroy trò chuyện với từng nhân viên để tìm hiểu về điều khiến họ hãnh diện khi làm việc tại tổ chức này. Dường như họ cảm thấy rất thoải mái khi có cơ hội bày tỏ về niềm tự hào với ý nghĩa cao đẹp cũng như nỗi thất vọng về sự phức tạp của công việc mình đang làm. Leroy nhận thấy cô cũng có cùng hoài bão lớn lao là giúp đỡ và cải thiện cuộc sống của những người có hoàn cảnh khó khăn trong cộng đồng; cô tin rằng điều này sẽ giúp mình giữ chân nhân viên trong suốt quá trình cải tổ sắp tới.

Với một thái độ tích cực, Leroy đề nghị các cộng sự kể về khát vọng của họ trong tương lai và hiểu được tấm lòng cũng như sự tận tâm của họ. Bất cứ khi nào có cơ hội, Leroy đều khéo léo gợi nhắc về những hoài bão đã đưa tất cả họ đến với sứ mệnh cao cả này.

Bước kế tiếp, Leroy hỏi các cộng sự rằng họ có thật sự hết lòng với hoài bão của mình hay không và cô hướng họ nhìn vào công việc mỗi ngày, đánh giá xem chúng tác động như thế nào đến mục tiêu chung. Từ đó, Leroy xây dựng niềm tin và sự quyết tâm nơi các cộng sự.

Nhìn chung, Leroy đã xem xét từng vấn đề cụ thể ở tổ chức này để phát hiện ra những thủ tục rườm rà, gây cản trở cho công việc cũng như các quy định lỗi thời và bãi bỏ chúng. Đồng thời, cô đưa ra các nguyên tắc mới, đó là tất cả mọi người đều phải minh bạch và trung thực, tập trung vào tính chính xác và hiệu quả công việc. Leroy giúp các cộng sự gỡ bỏ được gánh nặng của những thủ tục hành chính cứng nhắc và giành được sự ủng hộ vì dưới sự cầm cương của cô, không khí làm việc đã thay đổi một cách ngoạn mục, đội ngũ nhân viên thể hiện được sự đam mê, tận tụy của họ và mọi người cùng hợp tác làm việc một cách đồng điệu.

***Tầm nhìn cộng hưởng***

Câu chuyện của Shawana Leroy là một ví dụ điển hình cho phong cách lãnh đạo với tầm nhìn tạo sự cộng hưởng cảm xúc mạnh mẽ. Phong cách lãnh đạo tầm nhìn có thể mang đến thay đổi tích cực cho tinh thần làm việc của nhân viên. Nhà lãnh đạo theo phong cách này chỉ rõ con đường cần đi cho các cộng sự nhưng không áp đặt mà để nhân viên được tự do sáng tạo, trải nghiệm và chấp nhận rủi ro. Khi nhận thấy bức tranh toàn cảnh và phần trách nhiệm của mình trong đó, nhân viên hiểu được điều họ cần làm để hướng đến mục tiêu chung. Điều đó tạo nên sự đoàn kết và sức

mạnh tập thể to lớn bởi mọi nhân viên đều cảm thấy hãnh diện với vai trò của mình trong doanh nghiệp, tổ chức.

Các nhà lãnh đạo theo phong cách tầm nhìn cũng dễ giữ chân được nhân tài. Khi nhân viên cộng hưởng được với các nguyên tắc, mục tiêu và sứ mệnh của công ty, nơi này trở thành không gian làm việc tràn đầy hứng thú đối với họ. Nhà lãnh đạo thông thái biết rằng tầm nhìn và sứ mệnh tốt đẹp của doanh nghiệp, tổ chức sẽ tạo nên một thương hiệu độc nhất vô nhị, giúp doanh nghiệp, tổ chức đó trở nên nổi bật, khác biệt hơn hẳn so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Hơn nữa, bằng cách thể hiện rõ sứ mệnh và tầm nhìn, phong cách lãnh đạo này cũng đặt ra tiêu chuẩn cho hiệu suất công việc. Khi đó, nhân viên hiểu được rằng họ cần làm sao để phù hợp với bức tranh toàn cảnh, họ cũng thấy rõ ý nghĩa của công việc mình đang làm. Điều đó tạo được sự đồng lòng ở mức độ cao nhất đối với mục tiêu dài hạn và chiến lược của doanh nghiệp, tổ chức. Phong cách lãnh đạo tầm nhìn là một khái niệm rất phổ biến và thường được giảng dạy trong các khóa học kinh doanh.

Sau khi Bob Pittman, CEO tập đoàn công viên giải trí lớn nhất thế giới Six Flags Entertainment, nghe báo cáo rằng nhân viên vệ sinh tại các công viên có thái độ cáu bẳn với du khách, ông quyết định thực hiện một chuyến thị sát. Khi cải trang thành nhân viên vệ sinh đứng quét lối đi, Pittman bỗng hiểu ra vấn đề. Vì đã được các giám đốc yêu cầu giữ gìn công viên sạch đẹp, đội dọn vệ sinh làm việc chăm chỉ chứ không hề cẩu thả hay tắc trách nhưng khách tham quan lại thường xuyên xả rác khắp nơi. Chính điều này đã khiến các nhân viên quét dọn trở nên khó chịu, bực dọc.

Do đó, Pittman đã yêu cầu các giám đốc phải thêm việc giữ thái độ vui vẻ, hòa nhã với du khách vào phần nhiệm vụ của nhân viên vệ sinh. Dĩ nhiên, một công viên nhếch nhác, bẩn thỉu sẽ không hấp dẫn trong mắt du khách, thế nên công việc chính của nhân viên vệ sinh vẫn là quét dọn nhưng họ cần hoàn thành việc đó với tinh thần vui vẻ và thái độ thân thiện. Như vậy, Pittman đã khéo léo kết nối phần trách nhiệm nhỏ của nhân viên vệ sinh với tầm nhìn lớn của công ty.

Trong sáu phong cách điều hành, các nghiên cứu của chúng tôi cho thấy phong cách lãnh đạo tầm nhìn mang đến hiệu quả tích cực nhất. Bằng việc liên tục gợi nhắc về mục tiêu lớn, nhà lãnh đạo theo phong cách tầm nhìn giúp nhân viên hiểu được ý nghĩa cao đẹp của công việc mình làm, dù trước đó họ cho rằng nó thật

tầm thường và không đáng chú ý. Khi có cùng mối quan tâm, đội ngũ nhân viên sẽ hiểu được mục tiêu chung của tất cả mọi người và tìm được nguồn cảm hứng trong công việc.

***Điều làm nên phong cách lãnh đạo tầm nhìn***

Kết hợp năng lực dẫn dắt *truyền cảm hứng* với bộ ba *tự tin*, *tự nhận thức* và *thấu cảm* giúp nhà lãnh đạo thể hiện rõ mục tiêu công việc và kết nối nó với các giá trị chung của tổ chức. Nhà lãnh đạo tin tưởng vào tầm nhìn này để dẫn dắt nhân viên và khi tình hình thay đổi thì sự tự tin và linh hoạt sẽ hỗ trợ cho quá trình đó diễn ra suôn sẻ.

Ngoài ra, một năng lực trí tuệ cảm xúc khác là *tính minh bạch* cũng vô cùng cần thiết. Để có thể khiến người khác tin tưởng, trước tiên nhà lãnh đạo phải là một người trung thực, nếu không thì theo thời gian, nhân viên sẽ nhận ra điều đó. Để phá bỏ những rào cản trong môi trường làm việc, hơn ai hết, nhà lãnh đạo phải luôn chân thành, sẵn lòng chia sẻ thông tin và kiến thức với mọi người, giúp nhân viên cảm nhận được mối liên kết giữa mình với mục tiêu chung của tổ chức. Một số nhà quản lý cho rằng việc giữ kín thông tin giúp họ củng cố quyền lực, thế nhưng nhà lãnh đạo theo phong cách tầm nhìn hiểu rằng sự chia sẻ chính là chìa khóa dẫn đến thành công và do đó, họ luôn cởi mở với mọi người.

Tuy nhiên, trong tất cả các năng lực trí tuệ cảm xúc, *sự thấu cảm* đóng vai trò quan trọng nhất đối với phong cách lãnh đạo tầm nhìn. Khả năng phán đoán cảm nhận và triển vọng trong công việc của nhân viên thể hiện được tầm nhìn và sức mạnh truyền cảm hứng của nhà lãnh đạo. Nói cách khác, vị sếp nào không hiểu được tâm tư nhân viên thì cũng khó lòng thúc đẩy họ làm việc.

Do mang đến tác động tích cực, phong cách lãnh đạo tầm nhìn phù hợp với nhiều hoàn cảnh nhưng nó đặc biệt hiệu quả trong những tình huống đáng lo ngại, nhiều biến động hoặc khi tổ chức cần có một tầm nhìn đổi mới. Chúng ta dễ nhận thấy rằng phong cách lãnh đạo tầm nhìn này được áp dụng một cách rất tự nhiên bởi những nhà lãnh đạo, quản lý có đầu óc cởi mở và không ngại thay đổi. Tuy nhiên, kiểu điều hành này sẽ không hiệu quả trong mọi tình huống. Khi áp dụng phong cách tầm nhìn đối với nhóm cộng sự giàu chuyên môn, kinh nghiệm hơn; hoặc với những nhân viên không đồng chí hướng, cho rằng sếp mình thật khoa trương, thiếu hiểu biết thì nhà lãnh đạo có thể vấp phải sự chỉ trích từ cấp dưới và khiến hiệu suất công việc suy giảm. Ngoài ra, một tầm nhìn viển vông cũng có thể gây xung đột giữa nhà lãnh

đạo với nhóm cộng sự có suy nghĩ thực tế.

Ngoài những nhược điểm trên, trong hầu hết các trường hợp, nhà lãnh đạo thông thái có thể chọn ngay cây "gậy đánh golf" tầm nhìn này. Dù không bảo đảm rằng bóng sẽ bay thẳng vào lỗ, nhưng chắc chắn đây là một công cụ hữu ích để ta có cú đánh dài và chính xác.

**Nghệ thuật chỉ dẫn trong phong cách lãnh đạo huấn luyện**

Nhân viên mới đến làm việc tại chi nhánh đang mang thai tháng thứ tám, một hôm cô ở lại văn phòng đến khuya để hoàn tất công việc. Khi vô tình ngước lên, cô giật mình vì thấy sếp đang đứng ngay ngưỡng cửa. Sau khi bước vào, sếp nhẹ nhàng hỏi thăm về tình hình công việc, tiếp đến là hoàn cảnh gia đình, ông cũng muốn biết xem cô ấy đam mê công việc ra sao, có dự tính gì cho sự nghiệp của mình và liệu cô có quay trở lại làm việc sau khi sinh xong hay không.

Cho đến khi cô nghỉ thai sản, hai người họ đã thường xuyên trò chuyện riêng với nhau. Vị sếp kia chính là huyền thoại quảng cáo David Ogilvy, còn nhân viên nữ ngày đó là Shelley Lazarus, hiện là CEO của Ogilvy & Mather – một trong những tập đoàn quảng cáo lớn nhất thế giới do ông Ogilvy sáng lập. Lazarus bồi hồi kể cho chúng tôi nghe câu chuyện ngày trước, cô cho rằng một trong những lý do chính khiến mình gắn bó với công ty lâu như vậy chính là những buổi trò chuyện sau giờ làm việc đó.

Phong cách huấn luyện của Ogilvy bao gồm những buổi trò chuyện với nhân viên cấp dưới, không chỉ vì những mối bận tâm trước mắt mà còn là để tìm hiểu thêm về đời sống cá nhân, hoài bão, mục tiêu cuộc đời và ước vọng của nhau. Theo quan niệm thông thường, sếp phải là một huấn luyện viên tài giỏi nhưng thực tế thì không như vậy. Câu cửa miệng của nhà lãnh đạo thường là lời than phiền về sự bận rộn của bản thân, nhất là trong những tình huống đầy áp lực, căng thẳng. Họ thoái thác trách nhiệm huấn luyện cũng như trao đổi thông tin với nhân viên; tuy nhiên, nếu làm vậy thì các nhà lãnh đạo đã bỏ qua một công cụ vô cùng hữu hiệu.

Ngay cả khi việc đào tạo nhằm mục đích phát triển cá nhân chứ không phải nhằm hoàn thành công việc, phong cách huấn luyện vẫn tạo nên phản ứng cảm xúc rất tích cực và cho kết quả tốt hơn so với các phong cách lãnh đạo khác. Những buổi trò chuyện, hướng dẫn giúp nhà lãnh đạo tạo mối quan hệ thân tình và có

được lòng tin của nhân viên. Họ thật sự quan tâm đến cấp dưới chứ không chỉ xem nhân viên là công cụ hoàn thành công việc. Quá trình huấn luyện nhân viên cũng là cơ hội để mọi người thoải mái trao đổi với nhau và thông qua đó, nhà lãnh đạo thu nhận được những đánh giá về công việc một cách công khai, cởi mở, khách quan.

Patrick O'Brien, chủ tịch tập đoàn sản xuất thiết bị giải trí ngoài trời Johnson Outdoors, đã chia sẻ với chúng tôi rằng: "Điều quan trọng nhất hiện nay là bạn dành thời gian tiếp xúc và hiểu thêm về những người khác. Nếu bạn trò chuyện thân mật với một nhân viên mới về công ty trong khoảng một tiếng thì đến nửa năm sau, vào lúc bốn giờ chiều thứ sáu, họ vẫn sẵn sàng ở lại làm thêm cho kịp tiến độ công việc".

***Khi nhà lãnh đạo cũng là huấn luyện viên***

Ở vai trò huấn luyện viên, nhà lãnh đạo có thể giúp nhân viên nhận ra những ưu điểm, khuyết điểm và các hoài bão trong cuộc sống, cũng như sự nghiệp. Họ khuyến khích nhân viên đặt ra các mục tiêu phát triển dài hạn và lập kế hoạch cụ thể. Như chúng ta đã thảo luận ở phần trước, người ta có khuynh hướng bị thu hút bởi những công việc mà họ yêu thích, hoặc phù hợp với những hoài bão, khát vọng, tính cách cá nhân. Bằng cách liên kết công việc hàng ngày với các mục tiêu dài hạn, nhà lãnh đạo kiêm huấn luyện viên có thể tạo động lực cho nhân viên của mình, và họ chỉ làm được điều đó nhờ khả năng thấu hiểu.

Không chỉ là để hoàn thành công việc, sự huấn luyện cũng hữu ích khi nhà lãnh đạo cần ủy thác, giao phó nhiệm vụ nhằm nâng cao kỹ năng của nhân viên. Quá trình đào tạo, hướng dẫn nhằm nâng cao năng lực có tác động tích cực đến tâm trạng của nhân viên vì cảm giác sung sướng, phấn khích khi nghĩ đến thành công trong tương lai luôn thúc đẩy người ta cố gắng hết sức. Hơn nữa, sau khi đã gần gũi và hiểu về nhân viên của mình, nhà lãnh đạo kiêm huấn luyện viên thường dễ dàng thông cảm hơn nếu nhân viên mắc lỗi hoặc thất bại.

Công tác huấn luyện chắc chắn sẽ giúp ích cho các cộng sự có óc sáng tạo và mong muốn phát triển nghề nghiệp. Nói cách khác, nhà lãnh đạo không thể huấn luyện những nhân viên thiếu động cơ làm việc và khả năng tiếp thu. Phương pháp này cũng thất bại nếu nhà lãnh đạo không có đủ kỹ năng sư phạm hoặc sự nhạy bén, tinh tế cần thiết. Khi đó, việc huấn luyện không khác gì hành vi kiểm soát cấp dưới, điều này có thể làm nhân viên mất tự tin và

giảm năng suất lao động. Thật không may, có rất nhiều nhà quản lý vì thiếu kỹ năng huấn luyện nên chỉ khiến cấp dưới sợ hãi và lảng tránh mình.

Có những vị sếp luôn đòi hỏi kết quả công việc thật xuất sắc mà lại cho rằng việc đích thân huấn luyện là không cần thiết, họ cũng thường chỉ tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn như doanh số. Trong tình huống này, nếu nhân viên được huấn luyện, họ sẽ cho rằng năng lực của mình đã bị đánh giá thấp chứ không phải là mình đang được thúc đẩy để tiến bộ hơn trong tương lai.

Khi được áp dụng một cách khéo léo, phong cách lãnh đạo huấn luyện không chỉ nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên, mà còn góp phần tăng sự tự tin và giúp họ tự giác làm việc với năng suất cao nhất.

***Điều làm nên phong cách lãnh đạo huấn luyện***

Phía sau phong cách lãnh đạo huấn luyện là năng lực phát triển, bồi dưỡng cho nhân viên. Lúc này, nhà lãnh đạo đóng vai trò là người cố vấn, họ giúp nhân viên hiểu về khả năng và mục tiêu của mình nhằm cải thiện bản thân. Kỹ năng huấn luyện liên quan chặt chẽ đến hai năng lực trí tuệ cảm xúc khác, đó là *tự nhận thức* và *sự thấu cảm*.

Nhà lãnh đạo có khả năng tự nhận thức sẽ hướng dẫn nhân viên một cách chân thành vì lợi ích của chính nhân viên đó, tránh làm họ cảm thấy rằng mình chỉ là công cụ hoặc bị tổn thương. Sự thấu cảm giúp nhà lãnh đạo điềm tĩnh lắng nghe trước khi phản ứng hoặc đưa ra đánh giá. Các sếp có năng khiếu huấn luyện luôn cân nhắc trước khi hành động, đảm bảo rằng toàn bộ quá trình đào tạo là vì lợi ích của nhân viên chứ không phải của mình.

Tác động tích cực của việc hướng dẫn, đào tạo nhân viên chủ yếu bắt nguồn từ sự thấu cảm và mối quan hệ do nhà lãnh đạo tạo dựng với nhân viên của mình. Một nhà lãnh đạo kiêm huấn luyện viên xuất sắc hiểu được khả năng của cộng sự và đưa ra chỉ dẫn nhằm giúp họ phát huy hết tiềm năng của mình. Sự huấn luyện ngầm thể hiện ý muốn và niềm tin của nhà lãnh đạo vào nhân viên được bồi dưỡng, cũng như mong muốn người ấy đạt được kết quả tốt nhất. Qua đó, nhân viên sẽ cảm nhận được sự quan tâm của cấp trên và để đáp lại, họ cố gắng làm việc hết mình.

Đôi khi việc huấn luyện chú trọng nhiều hơn vào việc giúp đỡ và khuyến khích nhân viên mới thiếu kinh nghiệm. Tại những công

ty có định hướng phát triển lâu dài, việc xem trọng công tác huấn luyện nội bộ thể hiện văn hóa tốt đẹp của doanh nghiệp, đó cũng là nhân tố giúp công ty khẳng định được vị trí của mình trên thương trường. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, công ty nào chú trọng đến việc huấn luyện, bồi dưỡng cho nhân viên sẽ có khả năng giữ chân nhân tài. Tóm lại, phong cách lãnh đạo huấn luyện có thể không trực tiếp giúp tăng doanh số, nhưng nó gián tiếp mang lại thành công cho doanh nghiệp.

**Phong cách liên kết: Tác nhân kiến tạo mối quan hệ**

Joe Torre có thể được xem như linh hồn và trái tim của đội bóng chày lừng danh nước Mỹ New York Yankees, là huấn luyện viên đã dẫn dắt đội bóng đến ngôi vô địch giải World Series năm 1999. Mọi người đều công nhận rằng Torre có tài lên dây cót tinh thần cho các vận động viên. Trong môi trường đầy áp lực và sóng gió, Torre nổi lên như một ngoại lệ luôn khuyến khích, cổ vũ cho tinh thần tập thể và sự cộng tác, phối hợp nhịp nhàng với nhau.

Trên sân bóng, ngay sau trận chung kết đầy kịch tính, Torre đã vòng tay ôm chặt các cầu thủ, trong đó có Paul O'Neill, người vừa biết tin cha mình qua đời ở tuổi bảy mươi chín. Mặc dù rất đau lòng, O'Neill vẫn cố gắng kìm nén cảm xúc và cống hiến hết mình cho đội tuyển. Ngay khi hồi còi kết thúc trận đấu vang lên, O'Neill bật khóc nức nở vì thương tiếc người cha quá cố. Trong buổi họp mặt ăn mừng sau đó tại trụ sở câu lạc bộ, Torre đã vinh danh tinh thần chiến đấu của O'Neill và ngợi ca anh như một chiến binh. Bên cạnh đó, Torre còn vinh danh hai cầu thủ khác cũng gặp biến cố tương tự trong mùa giải này. Một trong hai người này là Scott Brosius, vài tháng trước, cha của Scott lâm bệnh nặng và mặc dù rất đau buồn, anh vẫn cố gắng giữ tinh thần lạc quan để sát cánh cùng đồng đội. Cũng trong buổi họp mặt đó, ông có lời khen ngợi hai cầu thủ sắp hết hạn hợp đồng vào năm sau, chính Torre đã đề xuất với cấp trên rằng câu lạc bộ không thể để vuột mất hai tài năng này.

Có thể bạn nghĩ rằng Torre là một người mềm yếu, nhưng trên thực tế ông cũng nghiêm khắc vô cùng trong quá trình tập huấn. Điểm khác biệt ở Torre là ông không bao giờ che giấu cảm xúc của mình, khi anh trai ông rơi vào hoàn cảnh thập tử nhất sinh phải thực hiện phẫu thuật ghép tim hoặc khi ông chống chọi với căn bệnh ung thư tiền liệt tuyến, Torre cũng chia sẻ cảm xúc của mình với cả đội bóng. Sự công khai, cởi mở là một đặc điểm của phong cách lãnh đạo liên kết. Nhà lãnh đạo tôn trọng nhân viên và quan tâm đến cảm xúc của họ, tránh gây áp lực quá mức lên nhân viên

dù là để hoàn tất công việc, cố gắng giữ cho tinh thần của nhân viên được thoải mái, tạo nên bầu không khí thân tình, đồng điệu nhằm tạo sự cộng hưởng.

Dù phần nào gây ảnh hưởng đến hiệu suất công việc, phong cách liên kết chỉ đứng sau phong cách tầm nhìn và phong cách huấn luyện nếu xét trên khía cạnh tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc. Bằng cách thể hiện sự trân trọng đối với nhân viên và nhiệt tình giúp đỡ họ trong những thời khắc khó khăn của cuộc sống, nhà lãnh đạo có thể nuôi dưỡng lòng trung thành nơi thuộc cấp và gìn giữ mối quan hệ tốt đẹp với họ. Nhìn chung, phong cách liên kết có tác động tích cực giúp tạo sự cộng hưởng và cải thiện môi trường làm việc. Hãy áp dụng nó khi chúng ta cần nâng cao tinh thần của các thành viên và cải thiện mối quan hệ nội bộ.

Trên thế giới có rất nhiều nền văn hóa coi trọng mối quan hệ cá nhân và do đó, việc tạo dựng cũng như gìn giữ quan hệ tốt đẹp trong kinh doanh là vô cùng cần thiết. Tại hầu hết các quốc gia châu Á, khu vực Mỹ Latin và một số nước châu Âu, việc thiết lập mối quan hệ tốt đẹp là khởi sự cho quá trình kinh doanh suôn sẻ, thuận lợi. Đây cũng chính là điều mà các nhà lãnh đạo theo phong cách liên kết luôn thực hiện.

***Điều làm nên phong cách lãnh đạo liên kết***

Phong cách lãnh đạo này được thể hiện ở năng lực *hợp tác* trong công việc. Khi đó, nhà lãnh đạo có thái độ hòa đồng và thân thiện, chú trọng việc vun đắp các mối quan hệ cá nhân và trở nên gắn kết hơn với các cộng sự. Nhà lãnh đạo theo phong cách liên kết thường tận dụng thời gian rảnh rỗi ở công ty để củng cố, tăng cường các mối quan hệ nội bộ.

Nhà lãnh đạo theo phong cách này chú ý nắm bắt cảm xúc của nhân viên trong công việc nhờ vào khả năng *thấu cảm*, họ hiểu được những cảm nhận, nhu cầu cũng như triển vọng của cấp dưới. Đây là một năng lực rất cần thiết giúp sếp tạo cho nhân viên cảm giác an tâm, thoải mái. Sự thấu cảm cũng nâng cao nhuệ khí và tinh thần của các cộng sự ngay cả khi họ không thấy hứng thú với những công việc lặp đi lặp lại mỗi ngày. Thêm vào đó, năng lực *quản lý xung đột* sẽ giúp nhà lãnh đạo liên kết nhanh chóng, hòa giải những bất đồng trong nhóm cộng sự.

## KHI TỬ TẾ THÔI VẪN CHƯA ĐỦ

Phó chủ tịch của một công ty sản xuất hàng tiêu dùng trị giá sáu

tỷ đô-la chia sẻ rằng: "Chúng tôi không biết cư xử ra sao cho vừa tử tế vừa thẳng thắn. Khởi đầu từ một công ty gia đình, chúng tôi rất xem trọng các mối quan hệ, ban giám đốc luôn tôn trọng và đánh giá cao mọi người. Sai lầm của chúng tôi có lẽ là quan tâm quá mức đến việc giữ hòa khí. Do có khuynh hướng né tránh xung đột nên chúng tôi không đưa ra được những nhận xét, đánh giá thật lòng, khách quan để cộng sự và nhân viên có cơ hội sửa chữa sai lầm, phát triển bản thân".

Đây là một sai lầm thường thấy ở những nhà lãnh đạo chỉ áp dụng duy nhất kiểu lãnh đạo liên kết. Khi đó, công việc trở nên không quan trọng bằng cảm xúc. Bất cứ nhà quản lý nào lạm dụng kiểu lãnh đạo này sẽ không thể đưa ra những đánh giá quan trọng và cần thiết giúp nhân viên cải thiện năng lực. Họ thường lo lắng thái quá về việc giữ hòa khí, chủ yếu là vì công việc, nhiệm vụ trước mắt. Trên thực tế, kiểu lãnh đạo liên kết theo hướng đầy âu lo này sẽ gây tổn hại cho bầu không khí làm việc nhiều hơn là mang lại lợi ích.

Vì luôn bận tâm đến chuyện người khác nghĩ gì hay cảm thấy ra sao, sự né tránh xung đột dễ khiến nhà lãnh đạo đánh mất sự minh mẫn. Khi tổ chức gặp phải khủng hoảng hoặc khi cấp dưới cần đến những chỉ thị rõ ràng, chính xác thì nhà lãnh đạo thiếu sáng suốt, dù họ dễ mến đến đâu đi chăng nữa, sẽ chỉ khiến cho tất cả mọi người mất phương hướng và thất bại là điều khó tránh khỏi.

Chúng ta không nên quá tin tưởng vào phong cách liên kết này mặc dù nó có nhiều ưu điểm. Nếu chỉ khen ngợi mà không phê bình khi cần thiết thì nhân viên có thể hiểu sai rằng cấp trên luôn tha thứ khi họ mắc sai lầm hoặc làm việc thiếu nhiệt huyết. Thêm vào đó, nhà quản lý theo phong cách liên kết hiếm khi đưa ra những góp ý mang tính xây dựng giúp nhân viên phát triển bản thân.

Có lẽ đó là lý do tại sao nhiều nhà lãnh đạo theo phong cách này, bao gồm huấn luyện viên Joe Torre, thường phối hợp cả hai phong cách lãnh đạo liên kết và tầm nhìn. Các sếp theo phong cách lãnh đạo tầm nhìn sẽ trình bày rõ sứ mệnh của tổ chức, đặt ra chuẩn mực cho từng cá nhân, thông qua đó, cấp dưới sẽ biết liệu kết quả công việc của họ đã đáp ứng được yêu cầu hay chưa. Vì thế, sự phối hợp giữa hai phong cách này sẽ tạo nên một nhà lãnh đạo đầy tiềm năng.

**Phong cách lãnh đạo dân chủ**

Tọa lạc tại vùng ven nghèo, một trường tư thục Thiên Chúa giáo đã thiếu kinh phí hoạt động suốt nhiều năm nay. Khi không thể tiếp tục duy trì hoạt động, giáo khu đã yêu cầu cô hiệu trưởng, xơ Mary, tiến hành đóng cửa trường.

Nhưng thay vì thi hành ngay mệnh lệnh của cấp trên, xơ Mary đã tổ chức một buổi họp với toàn bộ các giáo viên, nhân viên của trường để trình bày chi tiết về tình hình khủng hoảng tài chính nghiêm trọng. Xơ yêu cầu mọi người đóng góp ý tưởng để có thể giữ cho ngôi trường tiếp tục hoạt động, và trong trường hợp buộc phải đóng cửa thì làm sao để giảm thiểu hậu quả. Sau đó xơ yên lặng lắng nghe những ý kiến của mọi người. Trong những buổi họp tiếp theo với các phụ huynh và giáo viên, nhân viên, xơ Mary cũng tiếp tục lắng nghe những lời góp ý của mọi người.

Sau nhiều tháng, trong buổi họp cuối cùng, tất cả cùng đi đến kết luận rõ ràng, đó là họ phải đóng cửa trường học, các học sinh của trường sẽ được chuyển đi nơi khác. Mặc dù cuối cùng cũng phải đóng cửa trường, nhưng xơ Mary đã để mọi người góp phần vào việc đưa ra quyết định chung, kết quả là tuy ai cũng tiếc nuối nhưng mọi người hiểu rằng đó là điều không thể tránh khỏi.

Trong tình huống tương tự, vị linh mục điều hành một trường Thiên Chúa giáo khác đã cho đóng cửa trường ngay lập tức theo lệnh của cấp trên. Kết quả là không những phụ huynh đệ đơn kiện mà các giáo viên cũng phản đối dữ dội. Hàng loạt tờ báo địa phương cho đăng những bài viết công kích quyết định của vị linh mục đó. Tuy làn sóng phản đối quyết liệt giúp giữ ngôi trường hoạt động thêm một năm nữa, nhưng cuối cùng nó vẫn bị đóng cửa.

Trái lại, cách làm mang tính dân chủ của xơ Mary nhận được sự đồng thuận từ các thành viên. Họ tin tưởng, tôn trọng và tự nguyện cam kết thực hiện việc đóng cửa trường. Bằng việc dành thời gian để gặp gỡ, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên – những người trực tiếp chịu ảnh hưởng của quyết định, mệnh lệnh từ cấp trên – nhà lãnh đạo theo phong cách dân chủ làm dâng cao nhuệ khí, tinh thần của mọi người và tạo nên bầu không khí tích cực.

**Thời điểm thích hợp để áp dụng phong cách lãnh đạo dân chủ**

Trong những trường hợp tương tự như chuyện về ngôi trường của xơ Mary, phong cách dân chủ sẽ mang đến hiệu quả tốt nhất. Đó là khi nhà quản lý không chắc chắn về quyết định sau cùng và cần

tham khảo thêm ý kiến từ phía nhân viên.

Louis Gerstner Jr. nhậm chức chủ tịch tập đoàn IBM vào năm 1993, khi doanh nghiệp này đang ở bờ vực phá sản. Là "kẻ ngoại đạo" trong lĩnh vực công nghệ máy tính, Gerstner đã áp dụng phong cách lãnh đạo dân chủ để lắng nghe ý kiến của các cộng sự dày dạn kinh nghiệm. Cuối cùng, tuy phải cắt giảm chi phí hoạt động thường niên đến 9 tỷ đô-la và sa thải hàng ngàn nhân viên, Gerstner đã tạo nên thay đổi ngoạn mục và tìm ra hướng giải quyết mang tính chiến lược cho công ty. Ông chia sẻ rằng các quyết định của mình thường dựa trên những lời khuyên hữu ích từ các cộng sự hiểu biết nhiều hơn về IBM và thị trường công nghệ máy tính.

Đối với nhà lãnh đạo có tầm nhìn sâu rộng, phong cách dân chủ là cần thiết để thu thập nhiều ý kiến khác nhau hoặc tiếp nhận ý tưởng mới. CEO David Morgan của Ngân hàng Westpac, Úc, mỗi năm đều dành ra hai mươi ngày để họp với các nhân viên cấp cao. Thông qua đó, ông tiếp nhận những phản hồi và nắm bắt được tình hình thực tế. Morgan cho rằng ngày nay, nếu các sếp chỉ ngồi một góc văn phòng để chỉ huy thì họ đang đối mặt với rủi ro rất lớn đến từ việc thiếu hiểu biết tình hình thực tế.

Để những buổi họp như vậy trở nên hữu ích, nhà lãnh đạo phải là người công khai và có thái độ cởi mở với mọi thứ, cả tin tốt lẫn tin xấu. Morgan chia sẻ rằng: "Bạn phải lắng nghe cả những thứ mình không muốn nghe. Nếu bạn tỏ vẻ bực tức hay gây hấn với người thông báo hung tin, dù chỉ một lần thôi, thì từ đó về sau người ta không dám nói chuyện với bạn nữa. Do đó, tôi phải luôn giữ bình tĩnh để khuyến khích mọi người nói ra những suy nghĩ, ý kiến chân thật. Nếu chúng ta công khai, cởi mở thì không có vấn đề nào là không thể giải quyết được".

Mặt khác, phong cách dân chủ cũng có những điểm hạn chế, khi quá dựa dẫm vào cách tiếp cận này, nhà quản lý sẽ mất nhiều thời gian họp hành. Nếu sếp lảng tránh chuyện đưa ra quyết định quan trọng mà chỉ tập trung vào việc có được ý kiến đồng tình của mọi người thì họ sẽ phải trả giá đắt cho sự mơ hồ, thiếu định hướng, khiến công việc bị đình trệ, thậm chí gây thêm mâu thuẫn, bất đồng trong đội ngũ nhân viên.

Thêm vào đó, việc tham khảo ý kiến của những người không mấy am hiểu hay thiếu kiến thức chuyên môn cũng có thể dẫn đến đại họa. Trong thời điểm khủng hoảng, nếu nhà lãnh đạo cứ cố gắng đạt được sự đồng thuận tuyệt đối thì họ không thể giải quyết vấn

đề khẩn cấp một cách nhanh chóng. Do biến động thị trường, một công ty máy tính rơi vào tình trạng lâm nguy, thế nhưng CEO của công ty đó chỉ chăm chú tìm cho ra một phương hướng giải quyết giành được sự đồng thuận của mọi người. Trong khi thị hiếu khách hàng thay đổi và các đối thủ tranh giành thị phần, vị sếp này vẫn tiếp tục họp hành, bàn luận, xem xét đối sách. Kết quả là trước khi ông ta kịp tổ chức thêm một buổi họp khác, hội đồng quản trị đã quyết định sa thải vị CEO này.

***Điều làm nên nhà lãnh đạo dân chủ***

Phong cách lãnh đạo dân chủ được đặt trên nền tảng là bộ ba năng lực trí tuệ cảm xúc bao gồm *sự hợp tác* và tinh thần tập thể, khả năng *kiểm soát xung đột* cùng với *sức ảnh hưởng*. Người truyền đạt hay nhất chính là những người biết lắng nghe và điều này là sức mạnh tuyệt vời của nhà lãnh đạo dân chủ. Họ mong muốn lắng nghe tâm tư và nguyện vọng của nhân viên. Họ cũng là những người cộng tác lý tưởng bởi họ chia sẻ công việc với các thành viên trong nhóm, chứ không ngồi một chỗ mà ra lệnh. Họ cũng biết cách chế ngự, kiểm soát xung đột, giữ gìn hòa khí và kịp thời sửa chữa những rạn nứt nội bộ.

Năng lực *thấu hiểu cảm xúc* cũng đóng vai trò quan trọng trong cách lãnh đạo dân chủ, nhất là khi nhóm cộng sự bị chia rẽ nội bộ. Nếu thiếu khả năng tạo sự đồng điệu, nhà lãnh đạo rất dễ gặp thất bại.

Bốn phong cách lãnh đạo trên, bao gồm Tầm nhìn, Huấn luyện, Liên kết và Dân chủ là những công cụ tạo sự cộng hưởng tích cực. Mỗi phong cách đều mang đến cho nhà lãnh đạo nguồn sức mạnh cũng như tác động tích cực lên bầu không khí làm việc của doanh nghiệp, tổ chức. Hai cách tiếp cận còn lại là Yêu cầu cao độ và Mệnh lệnh cũng gây được ảnh hưởng, nhưng chúng cần được áp dụng một cách hết sức thận trọng và khéo léo. Nếu nhà lãnh đạo khinh suất và lạm dụng hai kiểu lãnh đạo này thì họ khó tránh khỏi việc gây bất hòa nội bộ, chúng ta sẽ tìm hiểu thêm về điều này ở chương tiếp theo.

# Chương 5
# Những kiểu lãnh đạo gây mất hòa khí

EMC là tập đoàn chuyên cung cấp các hệ thống lưu trữ dữ liệu hàng đầu toàn thế giới. Hành trình từ kẻ vô danh tiểu tốt trở thành ông lớn trong ngành là minh chứng hùng hồn cho nhiệt huyết của tập thể lãnh đạo và nhân viên EMC. Trong nhiều năm liền, ban giám đốc thúc đẩy lực lượng bán hàng tham gia vào cuộc đua khốc liệt nhằm vượt mặt đối thủ. CEO Michael Ruettgers tuyển dụng các quản lý kinh doanh dựa trên khát khao, động lực giành chiến thắng của họ. Ông tin rằng thành công của EMC đến từ sự năng nổ của đội ngũ kinh doanh, thật vậy, những nỗ lực không ngừng nghỉ của họ đã mang lại kết quả mỹ mãn. Nếu như vào năm 1995, khi EMC giới thiệu với thị trường các hệ thống lưu trữ mở, doanh số chỉ là 200 triệu đô-la, thì đến năm 1999, EMC đã nằm trong tốp bốn doanh nghiệp đứng đầu nước Mỹ, xét cả về cổ tức, mức tăng trưởng doanh số, mức tăng trưởng lợi nhuận, hệ số biên lợi nhuận ròng và tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu.

Tại EMC, Ruettgers và các quản lý cấp cao lãnh đạo với phong cách yêu cầu cao độ, họ luôn đòi hỏi kết quả công việc ở mức xuất sắc. Kiểu điều hành này có thể đạt hiệu quả cao, nhất là trong lĩnh vực công nghệ, với đội ngũ chuyên viên hoặc với lực lượng bán hàng năng nổ. Phong cách yêu cầu cao độ sẽ hữu ích trong một giai đoạn nào đó, chẳng hạn như khi doanh nghiệp đặt ưu tiên hàng đầu cho việc tăng trưởng. Nhà lãnh đạo có thể áp dụng kiểu điều hành yêu cầu cao độ này với các nhân viên thành thạo công việc và vững về chuyên môn để mang đến kết quả vượt ngoài mong đợi.

**Phong cách yêu cầu cao độ cần được áp dụng một cách thận trọng**

Tuy yêu cầu cao độ nằm trong bộ sáu phong cách lãnh đạo, nhưng chúng ta không nên lạm dụng nó cho dù kiểu điều hành này có vẻ rất lý tưởng khi đáp ứng được các tiêu chuẩn, đòi hỏi về mặt chất lượng và tốc độ thực hiện công việc. Nhà lãnh đạo yêu cầu cao độ thường muốn thực hiện mọi thứ thật nhanh chóng và hoàn hảo, đồng thời cũng mong đợi điều tương tự nơi thuộc cấp. Nếu nhân viên chậm chạp thì họ sẽ đốc thúc ngay, thậm chí tự mình can thiệp vào công việc nhằm đẩy nhanh tiến độ.

Vì vậy, nếu phong cách này bị áp dụng sai cách, nhân viên sẽ cảm thấy ngột ngạt và căng thẳng trong công việc. Tồi tệ hơn, họ có thể nghĩ rằng sếp không tôn trọng năng lực và sự tự do của mình. Một nhà lãnh đạo theo phong cách yêu cầu cao độ còn có thể quá chú trọng vào kết quả mà không màng đến quá trình làm việc của nhân viên và điều đó gây mất hòa khí trong nhóm cộng sự.

Các nghiên cứu của chúng tôi cho thấy, phong cách lãnh đạo yêu cầu cao độ thường gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến bầu không khí làm việc. Mặc dù việc đốc thúc nhẹ nhàng nhằm đảm bảo tiến độ công việc giúp tạo động lực, nhưng nếu liên tục bị gây áp lực, mọi người sẽ không còn hứng thú hay sáng tạo mà chỉ làm cho xong chuyện. Nhân viên vẫn tuân theo mệnh lệnh của cấp trên và đáp ứng được mục tiêu ngắn hạn, nhưng họ không thể khai thác hết tiềm năng của mình.

Sau khi tốt nghiệp thủ khoa, Sam làm việc ở bộ phận nghiên cứu và phát triển của một hãng dược phẩm lớn, khả năng chuyên môn của anh được đánh giá rất cao và mỗi khi có điều gì khúc mắc, mọi người đều tìm đến anh. Tài năng của Sam tiếp tục tỏa sáng khi anh được bổ nhiệm làm trưởng nhóm phát triển sản phẩm, dưới quyền anh là đội ngũ cộng sự giàu năng lực và tràn đầy nhiệt huyết. Sam tự lấy mình làm hình mẫu tiêu chuẩn cho cả nhóm – một chuyên viên nghiên cứu mẫn cán, có thể hoàn thành công việc một cách xuất sắc dưới áp lực về thời gian. Kết quả đúng như mong đợi, nhóm của Sam làm việc rất tốt và liên tục gặt hái thành công.

Vì vậy, Sam được đề bạt lên chức trưởng bộ phận nghiên cứu và phát triển của một chi nhánh, đồng nghĩa với việc lãnh đạo nhiều người và gánh trên vai trọng trách lớn hơn. Sam muốn thể hiện cho nhân viên thấy được tầm nhìn của mình, bên cạnh đó là cố gắng phân chia công việc và giúp họ phát triển nghiệp vụ, thế nhưng anh lại không tin tưởng vào thuộc cấp. Sam không giao cho họ những công việc mà anh cho là phức tạp, anh cũng chú trọng quá mức vào tiểu tiết và thường nhảy vào làm thay việc cho

cấp dưới. Cuối cùng, sếp của Sam đành đề nghị anh ta quay trở lại công việc trưởng nhóm phát triển sản phẩm trước đây.

Câu chuyện của Sam minh họa cho việc lạm dụng phong cách điều hành yêu cầu cao độ. Không thể nói rằng kiểu điều hành này là hoàn toàn sai, nó chỉ hữu ích trong hoàn cảnh thích hợp, đó là khi dưới quyền nhà lãnh đạo có một đội ngũ nhân viên nhiệt tình, năng động, chuyên môn cao và không cần được chỉ dẫn nhiều.

***Các yếu tố cần thiết cho phong cách yêu cầu cao độ***

Trí tuệ cảm xúc là nền tảng giúp nhà lãnh đạo theo phong cách yêu cầu cao độ thành công, điều đó được thể hiện qua việc họ liên tục đưa ra sáng kiến nhằm cải tiến năng suất dựa trên kinh nghiệm tìm tòi, học hỏi những kiến thức, phương pháp mới. Nhà lãnh đạo không chỉ cố gắng vì những động lực thực dụng như tiền thưởng và sự thăng tiến, mà chủ yếu là vì mong muốn hoàn thành công việc một cách xuất sắc. Họ cần phải sáng tạo, dám nghĩ dám làm để chủ động nắm bắt hoặc tạo ra những cơ hội giúp cải thiện hiệu suất công việc. Nếu không có các năng lực trí tuệ cảm xúc, chẳng hạn như không có *sự thấu cảm*, sếp sẽ chỉ tập trung vào công việc mà không bận tâm đến tình trạng mệt mỏi của nhân viên. Tương tự như vậy, nếu thiếu khả năng *tự nhận thức*, sếp cũng không nhìn ra được những sai lầm của mình.

Nhà quản lý theo phong cách yêu cầu cao độ thường không giỏi hợp tác và truyền đạt thông tin một cách hiệu quả, vì thế họ không đưa ra được những đánh giá, nhận xét đúng lúc và hữu ích cho nhân viên của mình. Họ cũng không thể tự điều khiển về mặt cảm xúc và dễ trở nên mất kiên nhẫn. Nhìn chung, phong cách yêu cầu cao độ có thể giúp ích khi được kết hợp với *niềm đam mê* của phong cách tầm nhìn và *nhận thức tập thể* của phong cách liên kết. Vấn đề thường gặp khi một chuyên viên giỏi như Sam được đề bạt lên vị trí quản lý là mặc dù người đó có đủ các kỹ năng chuyên môn của vị trí cũ nhưng lại thiếu kỹ năng điều hành, lãnh đạo cho cương vị mới. Vì vậy, khi trở thành quản lý, Sam còn kiêm thêm cả phần việc của nhân viên, anh không thể yên tâm giao việc cho người khác vì e ngại rằng họ không làm được như mình, cũng ít khi khen ngợi thuộc cấp nếu họ làm tốt. Sam rất xuất sắc ở cương vị chuyên gia kỹ thuật nhưng lại không coi trọng việc hợp tác, truyền cảm hứng và tạo nguồn động lực cho người khác trong khi đây là kỹ năng vô cùng quan trọng đối với nhà lãnh đạo.

Tóm lại, nếu áp dụng sai phong cách yêu cầu cao độ, nhà lãnh đạo không thể nhìn xa trông rộng và cũng không tạo được sự cộng

hưởng.

**Phong cách mệnh lệnh**

Một công ty sản xuất máy tính đang phải gánh chịu khủng hoảng nặng nề, doanh số và lợi nhuận sụt giảm, còn cổ phiếu thì tụt dốc thê thảm khiến các cổ đông như ngồi trên đống lửa. Hội đồng quản trị tuyển dụng một CEO giàu kinh nghiệm trong việc vực dậy các doanh nghiệp đang ở bờ vực phá sản. Ông ta cho thi hành ngay chính sách cắt giảm nhân sự và giải thể một số bộ phận, điều mà lẽ ra phải được thực hiện từ nhiều năm trước.

Trong một thời gian ngắn, công ty đã được cứu nhưng với một cái giá quá đắt. Vị "Thành Cát Tư Hãn thời hiện đại" này đã tạo nên một triều đại kinh hoàng, nhất là đối với các nhân viên trực tiếp dưới quyền. Ông thường xuyên gây hấn, làm bẽ mặt và phóng đại mọi sai sót dù là nhỏ nhất của mọi người. Không lâu sau đó, nhiều nhân viên giỏi của công ty xin nghỉ và ông ta cũng sa thải thêm một số người khác. Công ty tuy đã được khôi phục về mặt kinh tế nhưng lại tiếp tục hứng chịu một sự suy sụp khác về mặt nhân sự. Cuối cùng, hội đồng quản trị quyết định sa thải ông ta.

Tương tự, khi tình hình kinh doanh của một hệ thống bệnh viện lớn gặp khó khăn, hội đồng quản trị mời về một vị chủ tịch mới với hy vọng vực dậy doanh nghiệp. Vị tân chủ tịch thẳng tay cắt giảm nhân sự đến mức tuy lợi nhuận của bệnh viện có xu hướng tăng trở lại, nhưng lực lượng điều dưỡng viên lại bị thiếu trầm trọng dẫn đến việc không đáp ứng được nhu cầu của bệnh nhân, gây thiệt hại nặng nề trên toàn hệ thống.

Khi mức độ hài lòng của bệnh nhân và gia đình tụt dốc khiến bệnh viện mất dần thị phần thì vị chủ tịch đành miễn cưỡng tuyển dụng lại những nhân viên mà mình từng sa thải. Dù vậy ông ta vẫn tiếp tục giữ thái độ quản lý hà khắc. Các điều dưỡng viên tuy trở lại làm việc nhưng không hào hứng, vui vẻ gì. Ngài chủ tịch cứ luôn miệng than phiền về tình hình ảm đạm của bệnh viện nhưng không hề thấy mình có một phần trách nhiệm trong đó.

***Ảnh hưởng của phong cách mệnh lệnh***

Phong cách lãnh đạo mệnh lệnh thường song hành cùng sự áp đặt, khi đó sếp muốn nhân viên tuân lệnh ngay lập tức mà không giải thích cho họ hiểu lý do. Nếu thuộc cấp không răm rắp tuân lệnh, sếp sẽ đe dọa thay vì khiến nhân viên tự nguyện thực hiện.

Nhà lãnh đạo ra mệnh lệnh muốn nắm quyền điều khiển trong bất cứ tình huống nào và luôn thận trọng giám sát nhân viên. Các nhận xét, đánh giá của họ thường tập trung vào những việc người khác làm sai hơn là làm đúng. Nhìn chung, đây là nguyên nhân kinh điển của tình trạng bất hòa nội bộ.

Kết quả nghiên cứu cho thấy trong sáu kiểu điều hành, phong cách mệnh lệnh kém hiệu quả nhất trong hầu hết các trường hợp. Việc lan truyền cảm xúc tiêu cực bằng cách ra lệnh hoặc đe dọa sẽ gây mất tinh thần và khiến bầu không khí nơi làm việc trở nên nặng nề. Cho dù vị chủ tịch trên không thừa nhận mối liên hệ giữa cách ông ta lãnh đạo và mức độ hài lòng của bệnh nhân thì thực tế vẫn là như vậy. Khi tác động lên đội ngũ bác sĩ, nhân viên bệnh viện một cách tiêu cực, ông ta cũng đồng thời gây ảnh hưởng xấu đến chất lượng khám chữa bệnh và chăm sóc bệnh nhân.

Nhà lãnh đạo ra mệnh lệnh thường xuyên phê bình và hiếm khi khen ngợi, điều đó dễ khiến nhân viên đánh mất cảm hứng và đam mê đối với công việc – những yếu tố cần thiết để tạo động lực làm việc hết mình. Kiểu điều hành này khiến mọi người không thấy được rằng đóng góp của mình là một phần trong sứ mệnh chung. Vì vậy, người ta trở nên thờ ơ hơn, thậm chí cố tình né tránh công việc.

Tuy mang tính tiêu cực, phong cách lãnh đạo mệnh lệnh đã luôn phổ biến từ những năm thế kỷ 20. Nhiều doanh nghiệp, tổ chức áp dụng mô hình chỉ huy của quân đội theo kiểu ra lệnh từ trên xuống, vốn chỉ phù hợp với chiến trường. Tuy nhiên, hiện nay trong một số cơ quan quân sự, người ta thậm chí còn cố gắng cân bằng giữa phong cách mệnh lệnh với những kiểu điều hành khác nhằm xây dựng sự tận tụy, lòng trung thành và tinh thần hợp tác.

Thông thường, các doanh nghiệp, tổ chức y tế tại Mỹ gặp khó khăn trong khâu điều hành một phần là vì lĩnh vực này phù hợp với phong cách yêu cầu cao độ và mệnh lệnh, nhất là trong các phòng cấp cứu và giải phẫu. Điều đó cũng có nghĩa là nhiều y sĩ khi được thăng cấp lên vị trí điều hành có quá ít cơ hội để học hỏi về các phương pháp lãnh đạo tạo cộng hưởng. Điều đáng lo ngại là tình trạng này cũng diễn ra ở nhiều nơi khác, như một CEO ngành công nghệ thông tin từng chia sẻ nỗi băn khoăn với chúng tôi: "Bạn có thể đạp người khác xuống bằng mọi giá vì lợi ích kinh tế, nhưng liệu một doanh nghiệp như thế có tồn tại lâu dài được hay không?".

***Áp dụng phong cách mệnh lệnh đúng thời điểm***

Mặc dù thiên về hướng tiêu cực, nhưng nếu được áp dụng một cách hợp lý thì phong cách lãnh đạo mệnh lệnh cũng đóng một vai trò quan trọng trong bộ sáu phong cách điều hành của nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc. Chẳng hạn như, khi cần lèo lái doanh nghiệp vượt qua một cơn khủng hoảng, bạn có thể thấy rõ lợi ích của phong cách này. Nó có sức mạnh triệt tiêu các lề thói gây hại và khiến mọi người thực hiện ngay những thay đổi cần thiết. Trong trường hợp khẩn cấp, nhà quản lý theo phong cách mệnh lệnh sẽ giúp mọi người vượt qua cơn khủng hoảng. Phong cách mệnh lệnh cũng có tác dụng khi sếp phải đối mặt với những nhân viên hay gây rối.

Trong số các nghiên cứu của chúng tôi, có trường hợp một vị quản lý đã sử dụng phong cách lãnh đạo này rất khéo léo, tài tình khi ông được đề bạt lên vị trí giám đốc chi nhánh của một công ty thực phẩm đang thua lỗ. Từ trước đến nay, ban quản lý thường họp trong các phòng hội nghị trang trọng, điều này vô tình tạo ra khoảng cách giữa mọi người, ngăn cản nhiều cơ hội đối thoại và hợp tác thật lòng giữa các thành viên. Thế nên, bằng một mệnh lệnh rõ ràng, giám đốc chi nhánh thay thế phòng họp cũ bằng một căn phòng bình thường và kể từ đó, mọi người có thể thật sự giao tiếp với nhau.

Tương tự như vậy, ông ấy cũng dẹp bỏ việc ra quyết định theo ý kiến số đông, cũng như đơn giản hóa thủ tục hành chính. Ông chia sẻ với chúng tôi như sau: "Tôi muốn mọi người trao đổi với nhau, nếu có ai cần đề xuất điều gì thì cứ đến trình bày trực tiếp với ban giám đốc. Đây là điều tôi đang hướng tới vì tôi cần họ giúp đỡ và hiến kế cho mình". Có thể thấy, sự quyết liệt của vị giám đốc này hướng vào các lề thói cũ chứ không nhằm mục tiêu công kích mọi người. Trên thực tế, ông còn thể hiện được rằng mình đánh giá cao tài năng và đóng góp của mọi người.

***Những năng lực trí tuệ cảm xúc quan trọng đối với phong cách mệnh lệnh***

Để thực thi phong cách mệnh lệnh, nhà lãnh đạo cần đến những năng lực trí tuệ cảm xúc như *sức ảnh hưởng*, *sự tận tâm* và *thế chủ động*. Ngoài ra, họ còn cần có khả năng *tự nhận thức, tự điều khiển* cảm xúc và *sự thấu cảm*. Sự tận tâm giúp nhà lãnh đạo dẫn dắt thuộc cấp một cách đầy nhiệt huyết nhằm đạt được kết quả tốt hơn. Thế chủ động giúp nhà lãnh đạo kịp thời nắm bắt cơ hội, đưa ra chỉ thị một cách quyết đoán, luôn kịp thời phát hiện và giải

quyết vấn đề trước khi chúng gây phương hại đến doanh nghiệp, tổ chức.

Điều quan trọng nhất đối với nhà lãnh đạo ra mệnh lệnh là năng lực tự chủ. Ngoài ra, năng lực tự nhận thức chính là nền tảng của việc tự điều khiển cảm xúc, nếu thiếu nó, các nhà lãnh đạo theo phong cách mệnh lệnh thường gặp thất bại vì gây tác động tiêu cực lên nhân viên của mình. Tồi tệ hơn, nếu cơn giận bùng phát kết hợp với thói vô cảm, sếp sẽ chỉ biết quát tháo, chửi rủa mà không quan tâm đến cảm xúc của thuộc cấp. Trong khi đó, những nhà lãnh đạo thành công nhất đều biết "giận đúng người, theo đúng cách, vào đúng lúc và với lý do thích hợp", như Aristotle* từng nói.

* *Aristotle (384 - 322 TCN) là một trong những triết gia và nhà khoa học Hy Lạp cổ đại nổi tiếng nhất. Ông cùng với Socrates và Plato (thầy của Aristotle) được xem là ba triết gia lớn đã đặt nền móng cho triết học phương Tây.*

Nhìn chung, phong cách lãnh đạo mệnh lệnh phải được áp dụng một cách thật thận trọng trong những tình huống bắt buộc, chẳng hạn như khi doanh nghiệp, tổ chức cần thay đổi triệt để. Nếu biết được lúc nào cần mạnh tay và khi nào nên nhẹ nhàng, nhà lãnh đạo có thể áp dụng kiểu điều hành này để giúp ích cho doanh nghiệp, tổ chức của mình.

**Nghịch lý của sự hà khắc**

Phong cách mệnh lệnh và yêu cầu cao độ đã được chứng minh là mang tính tiêu cực, nhà lãnh đạo điều hành theo cách đó thường là những kẻ đáng ghét luôn gây mâu thuẫn, xung đột. Nhưng trong không ít trường hợp, điều đó lại mang đến kết quả kinh doanh tốt đẹp, chúng ta nên lý giải ra sao về nghịch lý này?

Thứ nhất, trên thực tế các tổng giám đốc và giám đốc tập đoàn có thể không trực tiếp lãnh đạo nhiều nhân viên như giám đốc các công ty con và chi nhánh. Bill Gates là một trong những tỷ phú giàu nhất thế giới nhờ sự ăn nên làm ra của công ty Microsoft. Bill Gates có thể điều hành theo phong cách yêu cầu cao độ bởi các thuộc cấp trực tiếp của ông đều là những chuyên gia hàng đầu và có động lực làm việc mạnh mẽ. Tuy nhiên, các thuộc cấp trực tiếp của ông lại có khuynh hướng áp dụng một hoặc nhiều kiểu trong bộ sáu phong cách lãnh đạo nhằm tạo cộng hưởng trong công ty thành viên do họ lãnh đạo.

Thứ hai, thành công của các nhà lãnh đạo hà khắc có thể chỉ là ảo tưởng, chẳng hạn như việc họ cắt giảm được nhiều chi phí từ tiến trình tái cấu trúc công ty và mạnh tay sa thải nhân viên. Về lâu về dài, các biện pháp của họ tiềm ẩn nhiều rủi ro và có thể gây thiệt hại nghiêm trọng cho công ty. Những sếp này thường ích kỷ, có cái tôi quá lớn và trong mắt nhân viên, họ là những nhà lãnh đạo "bạo chúa" đáng sợ.

Khi Al Dunlap nói rằng mình sẽ giúp công ty Scott Paper "đi vào lịch sử nhờ một cuộc lội ngược dòng ngoạn mục", ông làm điều đó với một thái độ cứng rắn đến mức khắc nghiệt, thiếu tình người. Các nhà nghiên cứu nhận thấy việc ông ta sa thải hàng ngàn nhân viên thực chất đã gây phương hại đến tình hình hoạt động sau này của Scott Paper. Thành công nhanh chóng của Al Dunlap trên cương vị CEO tại hãng Sunbeam cũng được phân tích rõ. Chưa đầy hai năm sau khi rời khỏi Sunbeam, Dunlap cùng một số quản lý cấp cao khác đã bị Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ (SEC) truy tố vì hành vi thao túng thị trường, bóp méo số liệu tài chính về doanh thu và lợi nhuận sau khi tái cấu trúc công ty Sunbeam nhằm thổi phồng giá trị của doanh nghiệp này.

Những nhà lãnh đạo với cái tôi quá lớn thường chú trọng một cách mù quáng vào mục tiêu doanh số trước mắt mà không quan tâm đến các thiệt hại lâu dài về mặt tổ chức hoặc nhân sự. Các trường hợp tương tự như của Al Dunlap là rất phổ biến, họ đạt lợi nhuận cao vút chỉ trong một thời gian ngắn, nhưng sau đó những thiệt hại về nhân lực sẽ gây khốn đốn cho doanh nghiệp.

Nhìn chung, không có nhà lãnh đạo nào là hoàn hảo và trên thực tế, họ cũng không cần phải như vậy. Sự lý tưởng hóa khả năng của nhà lãnh đạo có thể khiến chúng ta cố đặt ra những tiêu chuẩn phi thực tế cho họ. Ở nhà lãnh đạo hà khắc có thể tồn tại những ưu thế quan trọng nhưng không được đề cập đến trong các sách, báo về kinh doanh.

Trong những ngày đầu lèo lái tập đoàn General Electric, Jack Welch đã thi hành nhiều thay đổi triệt để một cách dứt khoát, điều đó phù hợp với tình hình lúc bấy giờ. Còn trong những năm sau đó, Welch chuyển hướng sang phong cách lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc, chú trọng việc xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh của công ty và truyền cảm hứng để mọi người đồng lòng thực hiện.

Khi Hiệp hội Bảo hiểm Mỹ tiến hành một cuộc điều tra về các phẩm chất của CEO và tình hình kinh doanh tại công ty do họ dẫn dắt, nhóm chuyên gia đã thu thập dữ liệu về mười chín CEO của

các hãng bảo hiểm hàng đầu, tạm chia họ thành hai nhóm xuất sắc và tốt dựa trên mức lợi nhuận và tốc độ tăng trưởng doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu tiến hành phỏng vấn chuyên sâu để khảo sát về những năng lực giúp một số CEO có phong độ vượt trội so với những người còn lại và dựa trên hệ thống năng lực đó để đánh giá từng vị CEO. Ngoài ra, nhóm nghiên cứu cũng thu thập những nhận xét thẳng thắn và ẩn danh từ các trợ lý của họ.

Kết quả cho thấy những CEO hàng đầu sở hữu rất nhiều năng lực trí tuệ cảm xúc. Họ dành thời gian để huấn luyện kỹ năng cho thuộc cấp và tạo mối quan hệ tốt đẹp. Ngoài ra, những sếp có ưu thế về trí tuệ cảm xúc cũng giúp công ty đạt được mức lợi nhuận và tiềm năng tăng trưởng thuộc hàng cao nhất.

***Ai lại muốn làm việc cho "bạo chúa"?***

Các vị sếp đáng ghét là nguyên nhân chính khiến doanh nghiệp mất đi nhân tài – nguồn nhân lực hiếm và có đóng góp rất lớn cho thành công của doanh nghiệp. Rất ít người trong số họ chấp nhận làm việc dưới sự cai quản của một "bạo chúa" và trên thực tế thì lý do hàng đầu khiến nhân viên nghỉ việc chính là vì bất mãn với cấp trên. Các nghiên cứu cũng cho thấy rằng những nhân viên dưới trướng các vị sếp tồi tệ thường xuyên nghỉ việc hơn gấp bốn lần so với những người có sếp tâm lý.

Thật vậy, kết quả các buổi phỏng vấn được tiến hành với hai triệu nhân viên tại 700 công ty Mỹ chỉ ra rằng thời gian họ làm việc tại một công ty dài hay ngắn và đạt năng suất cao hay thấp đều phụ thuộc vào mối quan hệ giữa họ và sếp trực tiếp. Marcus Buckingham, chuyên gia phân tích dữ liệu hiện làm việc tại tổ chức khảo sát và tư vấn Gallup, nhận định rằng người ta vì công ty mà nộp đơn xin việc và vì các sếp mà nghỉ việc. Nhà lãnh đạo hà khắc cần phải thay đổi để không gây họa cho doanh nghiệp, tổ chức của mình.

**Những phong cách lãnh đạo uyển chuyển**

Trên thực tế, bằng việc học cách vận dụng sáu phong cách lãnh đạo, nhà lãnh đạo gây mất hòa khí có thể tự cải thiện. Giáo sư Đại học Harvard David McClelland đã đúc kết rằng những nhà lãnh đạo giàu năng lực trí tuệ cảm xúc thường có khả năng điều hành xuất sắc, đó là vì họ tạo được sự cộng hưởng từ việc phối hợp suy nghĩ tự tin, tính uyển chuyển, óc sáng tạo, khả năng tạo động lực thúc đẩy, sự thấu cảm, kỹ năng huấn luyện, sự tự nhận thức, tính minh bạch, chính trực, sự điềm tĩnh, nhận thức tập thể, uy lực và

năng lực hợp tác, v.v...

Càng sở hữu nhiều khả năng trí tuệ cảm xúc, nhà lãnh đạo càng điều hành doanh nghiệp một cách hiệu quả bởi họ uyển chuyển, linh động hơn trong cách giải quyết vấn đề. Phía sau mỗi phong cách là tập hợp những năng lực trí tuệ cảm xúc khác nhau và nhà lãnh đạo xuất chúng sẽ biết cách cân nhắc để chọn phong cách phù hợp. Nếu thiếu các kỹ năng nói trên, nhà lãnh đạo sẽ gặp khó khăn khi ứng phó với nhiều tình huống khác nhau trong quá trình làm việc. Nghiên cứu về mười chín vị CEO của các công ty bảo hiểm đã cho thấy, các doanh nghiệp ăn nên làm ra nhất đều do những vị CEO giàu năng lực trí tuệ cảm xúc điều hành. Nghiên cứu này cũng tiến một bước xa hơn nữa khi phỏng vấn các nhân viên về điều khiến họ muốn làm việc tại công ty của mình, không chỉ vì sự hài lòng của bản thân mà chủ yếu là vì những điều kiện, yếu tố giúp họ hoàn thành tốt công việc.

Kết quả là có sự khác biệt đáng kể trong cảm nhận của nhân viên đối với doanh nghiệp thành công và doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả hơn. Những công ty có CEO xuất sắc có môi trường làm việc tốt hơn, khiến nhân viên cảm thấy thoải mái, vui vẻ để sáng tạo và làm việc hiệu quả. Tại đó, nhân viên cảm nhận được quyền chủ động và trách nhiệm đối với công việc nên làm việc chăm chỉ, hiệu quả hơn và đáp ứng được những yêu cầu, đòi hỏi khó khăn hơn. Tóm lại, các CEO xuất sắc đã tạo dựng môi trường làm việc lý tưởng để mọi người có thể phát huy tiềm năng, khiến họ hăng hái, tập trung và say mê làm việc, bên cạnh đó giữ vững lòng trung thành với công ty.

Trên thực tế, khả năng lãnh đạo không chỉ quan trọng trong ngành kinh doanh. Khi chính phủ Anh thực hiện một nghiên cứu về mối tương quan giữa cách điều hành của 42 hiệu trưởng trường học và thành tích học tập của học sinh. Kết quả cho thấy tại 69% những trường đạt thành tích tốt, các vị hiệu trưởng đều áp dụng nhiều phong cách lãnh đạo, nhất là bốn phong cách giúp tạo sự cộng hưởng (tầm nhìn, huấn luyện, liên kết, dân chủ). Bên cạnh đó, tại 67% các trường có thành tích kém hơn, vị hiệu trưởng chỉ áp dụng chừng hai phong cách lãnh đạo, thường là hai phong cách gây mất hòa khí (yêu cầu cao độ, mệnh lệnh). Điều đó chứng tỏ rằng có mối liên hệ ngầm giữa cách các hiệu trưởng điều hành và thành tích của học sinh. Khi thầy cô hiệu trưởng uyển chuyển, linh động trong việc điều hành, tức là khi họ truyền đạt được mục tiêu của trường và chân thành lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của giáo viên thì có sự cộng hưởng tích cực trong toàn thể đội ngũ giảng dạy. Còn với cách quản lý đầy cứng nhắc

theo kiểu ra lệnh và áp đặt thì tinh thần của các giáo viên trở nên vô cùng tồi tệ.

Càng vận dụng bộ sáu phong cách một cách hiệu quả, nhà lãnh đạo càng gặt hái được nhiều thành công. Theo thống kê của chúng tôi, những nhà lãnh đạo áp dụng nhuần nhuyễn từ bốn phong cách trở lên, nhất là các kiểu điều hành tạo sự cộng hưởng sẽ xây dựng được bầu không khí làm việc tràn đầy cảm hứng, mang lại hiệu quả cao cho công việc. Khả năng chuyển đổi linh hoạt và hợp lý giữa các phong cách lãnh đạo không đơn thuần đến từ sự dày dạn kinh nghiệm mà còn nhờ trực giác tinh nhạy, vậy nhà lãnh đạo cần làm gì để có thể áp dụng bộ sáu phong cách một cách đúng đắn nhất?

***Chọn đúng cách vào đúng thời điểm***

Joan là tổng giám đốc một chi nhánh lớn của công ty thực phẩm và nước giải khát có quy mô toàn cầu. Cô được bổ nhiệm vào lúc chi nhánh đang phải đối mặt với khủng hoảng nghiêm trọng. Trong hơn nửa thập kỷ, chi nhánh không đạt được chỉ tiêu lợi nhuận và lần thua lỗ gần nhất lên đến năm mươi triệu đô-la. Tinh thần làm việc của nhân viên xuống dốc thảm hại, họ ngờ vực và cáu gắt lẫn nhau. Thế nhưng chỉ sau một thời gian ngắn, Joan đã giúp nhân viên toàn chi nhánh lấy lại phong độ làm việc nhờ khả năng linh động chuyển đổi giữa các kiểu điều hành. Trước tiên, cô nhận thấy sự thiếu hiệu quả của cách điều hành trước đây và tập trung vào việc thiết lập mối quan hệ, sự tin tưởng giữa mọi người trong công ty. Ngay trong tuần đầu nhậm chức, cô dành toàn bộ thời gian ăn trưa và ăn chiều để gặp mặt trò chuyện với từng thành viên trong ban quản lý. Cô không quá chú trọng vào việc tìm kiếm giải pháp cho vấn đề hiện tại của công ty mà chủ yếu là lắng nghe để hiểu rõ hơn về cuộc sống, ước mơ và khát vọng của từng người, đó là biểu hiện của phong cách lãnh đạo liên kết.

Song song đó, Joan cũng áp dụng phong cách lãnh đạo huấn luyện nhằm tìm kiếm những cách thức giúp từng người phát triển sự nghiệp của mình. Chẳng hạn như, một giám đốc thường bị đánh giá là có khả năng hợp tác không tốt đã thổ lộ nỗi lo lắng của mình với Joan, anh bảo rằng mình cần phải thay đổi nếu muốn thành công. Nhận ra đây là một nhà quản lý tài năng và có tâm huyết với công ty, Joan hứa sẽ giúp anh khắc phục. Ngay sau một buổi họp mà anh ấy có hành vi nóng nảy với người khác, Joan hẹn gặp riêng nhằm giúp anh nhận ra hành vi của mình và tìm cách khắc phục nó.

Sau đó, Joan tổ chức chuyến dã ngoại kéo dài ba ngày dành cho các thành viên trong ban quản lý. Mục tiêu của cô là thắt chặt tình đoàn kết tập thể để mọi người có thể kề vai sát cánh bên nhau trước mọi tình huống phát sinh trong quá trình làm việc. Với phong cách lãnh đạo dân chủ, Joan khuyến khích mọi người bày tỏ hết những điều khiến họ thất vọng và buồn phiền. Ngày hôm sau, khi mọi người đã sẵn sàng, Joan yêu cầu từng người đề xuất ba ý tưởng giúp giải quyết vấn đề của công ty, qua đó cô nhận thấy đa số họ có chung nỗi quan tâm đối với những việc cấp bách, như cắt giảm chi phí.

Với tầm nhìn của mình, Joan phân công trách nhiệm trong từng giai đoạn tiếp theo cho từng quản lý và yêu cầu họ hoàn thành. Chẳng hạn như trước đó, chi nhánh này đã hạ giá sản phẩm nhưng không tăng được doanh số bán hàng, lẽ ra họ phải điều chỉnh lại giá bán ngay nhưng người quản lý kinh doanh tiền nhiệm đã không quyết định dứt khoát nên vấn đề ngày càng trở nên khó kiểm soát. Giờ đây, khi đã xác định rõ giải pháp, nhà quản lý mới nhanh chóng điều chỉnh giá bán nhằm khắc phục vấn đề.

Những tháng sau đó, Joan tiếp tục dẫn dắt mọi người chủ yếu bằng phong cách tầm nhìn. Cô liên tục nhắc nhở họ về sứ mệnh mới, gợi cho từng người nhớ về vai trò quan trọng của mình. Tuy nhiên, trong những tuần lễ đầu thực hiện kế hoạch, do tình trạng cấp bách nên đôi khi Joan điều hành bằng phong cách mệnh lệnh để thúc đẩy mọi người tuân thủ kỷ luật và tập trung hoàn thành trách nhiệm của mình theo đúng tiến độ. Sau hơn nửa năm, chi nhánh này đã vượt chỉ tiêu lợi nhuận hàng năm đến 5 triệu đô-la. Đây quả là một cú lội ngược dòng ngoạn mục tính từ mức thua lỗ khoảng 50 triệu đô-la trước khi Joan nhậm chức, cũng là lần đầu tiên sau nhiều năm chi nhánh này hoàn thành chỉ tiêu lợi nhuận.

***Lựa chọn phong cách phù hợp nhất***

Nhà lãnh đạo xuất sắc không chỉ chọn kiểu điều hành phù hợp với tình hình, mà trên thực tế, họ còn linh động xem xét từng cá nhân, từng nhóm cộng sự nhằm tìm ra cách giải quyết đúng đắn nhất. Họ không chỉ áp dụng bốn phong cách lãnh đạo tạo cộng hưởng, mà còn áp dụng kiểu điều hành yêu cầu cao độ và ra mệnh lệnh, đặc biệt là trong những tình huống cấp bách. Khi đó, họ chú ý cư xử sao cho phù hợp và tìm cách kiềm chế cảm xúc để tránh gây xung đột. Kết quả là họ không những mang lại kết quả tốt đẹp cho doanh nghiệp, tổ chức mà còn gây dựng lòng tin, sự tận tụy và nhiệt tâm nơi thuộc cấp của mình.

Căn cứ vào tầm quan trọng của bộ sáu phong cách lãnh đạo, nhà quản lý cần tìm ngay cách áp dụng chúng vào việc tuyển dụng, thăng cấp và các quyết định về nhân sự, nhất là cho vị trí điều hành. Các doanh nghiệp, tổ chức cần tìm người có khả năng áp dụng một cách uyển chuyển, linh hoạt từ bốn phong cách lãnh đạo trở lên. Nếu không thể, hãy xem xét liệu ứng viên có áp dụng được phong cách lãnh đạo nào cần thiết cho tình hình kinh doanh của công ty, tổ chức hay không.

Chẳng hạn như, vị trí lãnh đạo của một doanh nghiệp, tổ chức đang gặp khó khăn sẽ phù hợp với người có tầm nhìn. Nếu người đó cần thi hành những thay đổi, quyết định lớn một cách nhanh chóng và triệt để thì nhà lãnh đạo cần điều hành với phong cách mệnh lệnh; tuy nhiên, sau khi tình hình đã thay đổi thì họ không thể dùng cách đó mãi. Trong trường hợp có những quyết định đòi hỏi sự đồng thuận từ phía nhân viên, để gây dựng sự tận tụy hoặc tìm ra ý tưởng đột phá, cấp trên nên xây dựng một môi trường làm việc dân chủ. Ngoài ra, khi cần dẫn dắt nhóm nhân viên có chuyên môn cao và năng nổ, tự giác làm việc thì nhà lãnh đạo hãy vận dụng phong cách yêu cầu cao độ.

Bộ sáu phong cách lãnh đạo hiện nay có thể được mở rộng và phát triển thêm trong tương lai. Vấn đề cốt yếu nằm ở sức mạnh của những năng lực trí tuệ cảm xúc phía sau mỗi kiểu điều hành. Trong phần tiếp theo, hãy cùng tìm hiểu về cách giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo tài giỏi. Tuy quá trình học hỏi này không hề dễ dàng mà đòi hỏi nhiều nỗ lực và nhiệt tâm nhưng chắc chắn những lợi ích to lớn của việc lãnh đạo với năng lực trí tuệ cảm xúc sẽ tiếp thêm sinh lực và cảm hứng cho chúng ta trên suốt chặng đường đó.

# PHẦN II
# HỌC CÁCH LÃNH ĐẠO

# Chương 6
# Trở thành nhà lãnh đạo tạo cộng hưởng

Tại một công ty đang trải qua nhiều biến động về mặt nhân sự, có người thăng quan tiến chức, cũng có người bị thuyên chuyển công tác hoặc mất việc. Trong giai đoạn này, các nhân viên thường xuyên tụ tập bàn tán hơn hẳn và Bill, trưởng phòng nhân sự, góp mặt vào mọi cuộc tán gẫu và tranh luận, anh ta thích trình bày những suy nghĩ cá nhân và muốn người khác nghĩ rằng mình biết tất cả mọi thứ.

Trong thời điểm rối ren đó, khi ban giám đốc buộc phải yêu cầu một quản lý từ chức, mọi người đều thấy bối rối vì người đó tuy nóng nảy nhưng rất có năng lực. Thế nhưng Bill lại đi rêu rao chuyện này với bất cứ ai chịu lắng nghe, lấy đó làm chủ đề tán gẫu. Người ta kể rằng khi một giám đốc vô tình biết chuyện, ông ấy chép miệng thương hại cho sự xuẩn ngốc của Bill.

Tuy nhiên, không một ai trong ban giám đốc lên tiếng, họ cũng không đưa ra nhận xét chân thành nhằm giúp Bill hiểu vấn đề và hoàn thiện bản thân. Trong khi đó, Bill vẫn xem mình là một nhân vật tài ba và được trọng vọng, đó là vì anh không có khả năng nhận thức tình hình, tự đánh giá cũng như sự thấu cảm.

Chuyện một quản lý cấp cao như Bill mù mờ về bản thân không phải là hiếm. Trên thực tế, càng leo cao trên những nấc thang danh vọng, khả năng tự nhìn nhận của nhà lãnh đạo càng thiếu chính xác. Đó là do họ hiếm khi nhận được những đánh giá, phản hồi sâu sắc và khách quan, trung thực để tự cải thiện. Bill liên tục đi tung tin đồn gây hoang mang trong công ty mà không biết rằng trong mắt mọi người, anh ta đã trở thành một kẻ lắm chuyện tầm thường thay vì là một quản lý đáng kính.

Có một nghịch lý là càng giữ cương vị cao trong một doanh nghiệp, tổ chức, nhà lãnh đạo càng cần chủ động tìm kiếm những lời chỉ trích, phê bình.

**Căn bệnh chung của CEO**

Một CEO từng chia sẻ với chúng tôi rằng: "Tôi thường cảm thấy người ta không thật lòng với mình, có thể họ không nói dối nhưng che giấu một phần thông tin hoặc trình bày theo kiểu lập lờ". Đây là chuyện thường gặp, cấp dưới có xu hướng ém nhẹm những thông tin quan trọng nhưng mang tính tiêu cực. Nếu nhà lãnh đạo theo phong cách mệnh lệnh hoặc yêu cầu cao độ, thuộc cấp sẽ sợ phải đối mặt với một cơn thịnh nộ khi thông báo hung tin cho các "bạo chúa". Vì họ luôn che giấu và bưng bít các tin xấu nên nhà lãnh đạo chỉ tiếp nhận được một phần thông tin về những gì đang diễn ra quanh mình mà thôi. Đây không chỉ là căn bệnh chung của CEO, mà còn lây lan đến hầu hết các quản lý cấp cao. Vì muốn làm hài lòng sếp nên cấp dưới thường chỉ nói ra các phản hồi tích cực và những tin tốt. Trên thực tế, nếu như cần một chút quyết tâm để thông báo hung tin, bạn phải vô cùng dũng cảm để nói sếp nghe rằng họ không hiểu gì về suy nghĩ của mọi người và không truyền được cảm hứng cho nhân viên.

Dĩ nhiên, không riêng gì nhà lãnh đạo mà thường thì mọi người đều không nhận được phản hồi thật lòng về năng lực của mình, thế nhưng tình trạng này đặc biệt nghiêm trọng đối với các nhà lãnh đạo. Sau khi tiến hành phân tích dữ liệu từ 177 nghiên cứu thực hiện với hơn 28.000 quản lý, người ta nhận thấy rằng những đánh giá từ phía nhân viên về lãnh đạo của mình trở nên thiếu tính xác thực hơn khi các nhà lãnh đạo, quản lý nắm giữ vị trí cao trong doanh nghiệp. Lý do phổ biến nhất khiến người ta không đưa ra đánh giá trung thực về năng lực làm việc của sếp hay các cộng sự là vì họ ngại làm tổn thương hoặc gây mích lòng người khác. Thường thì chúng ta có khuynh hướng giữ kín các nhận xét dù là tích cực hay tiêu cực đối với người khác, nhưng lại muốn biết rằng mọi người thật lòng nghĩ gì về mình. Những lời nhận xét, đánh giá vô tư, thẳng thắn luôn có ý nghĩa rất lớn đối với mỗi chúng ta.

Mặt khác, đối với nhà lãnh đạo, khả năng tự nhận thức và đánh giá chính xác năng lực bản thân cũng quan trọng không kém so với việc ghi nhận đánh giá từ người khác. Tuy nhiên, vấn đề nằm ở chỗ hầu hết mọi người có khuynh hướng đánh giá bản thân cao hơn so với thực tế, đặc biệt là những kẻ bất tài lại thường cường điệu hóa khả năng của mình.

Khi Eric Harter, CEO Health Care Partners tiến hành một nghiên cứu về ban lãnh đạo của các công ty cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe, ông nhận thấy rằng năng lực tự nhận thức của nhà lãnh đạo tại những doanh nghiệp thành công là cao nhất, và thấp nhất đối với các doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả. Ông tiến hành phân tích số liệu báo cáo tài chính của nhiều doanh nghiệp trong khoảng mười năm và so sánh giữa CEO của những công ty cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe thành công với CEO của những doanh nghiệp làm ăn thua lỗ.

Kết quả tự đánh giá của các vị CEO với đánh giá của thuộc cấp về 10 năng lực quản trị cho thấy CEO tại những doanh nghiệp thua lỗ tự cho mình đạt từ bảy năng lực trở lên, hoàn toàn ngược lại so với mức đánh giá rất thấp của nhân viên dành cho họ. Trái lại, nhân viên ở những doanh nghiệp thành công hầu hết nhận xét rằng CEO của họ có đủ mười năng lực quản trị quan trọng. Tình trạng này cũng được thể hiện qua những nghiên cứu của chúng tôi thực hiện với 787 người nắm giữ các vị trí từ cao đến thấp trong nhiều doanh nghiệp, tổ chức khác nhau. Khi tiến hành phân tích dữ liệu, chúng tôi phát hiện rằng các tổng giám đốc và giám đốc thường đánh giá bản thân một cách rộng lượng hơn so với khi nhân viên đánh giá họ. Nhà lãnh đạo ở cương vị càng cao thì càng đánh giá tốt về bản thân nhiều hơn so với nhận xét của nhân viên về họ. Nhìn chung, nhà lãnh đạo ở cương vị cao thường có cái nhìn kém chính xác về bản thân.

Như vậy, việc có được các đánh giá trung thực về bản thân là vô cùng quan trọng, vậy tại sao rất ít nhà lãnh đạo khuyến khích thuộc cấp đưa ra nhận xét khách quan? Qua những lần trò chuyện cùng các lãnh đạo, chúng tôi nhận thấy lý do không nằm ở sự tự đắc mà là do trong thâm tâm, họ cho rằng mình không thể thay đổi. Tuy nhiên, chúng tôi hoàn toàn có thể chứng minh điều ngược lại, đó là mọi nhà lãnh đạo đều có thể học hỏi, rèn luyện nhằm mang lại những chuyển biến lớn trong cách điều hành của mình.

**Rèn luyện để thành công**

Nick Mimken vốn là một nhân viên môi giới bảo hiểm xuất sắc, nhưng kể từ khi lên làm trưởng đại lý, dưới quyền có hai mươi lăm nhân viên môi giới thì anh ấy không gặt hái được thêm bất kỳ thành công nào nữa. Mimken hiểu rất rõ về năng lực bản thân và anh ấy không thể hiểu được vì sao tình hình kinh doanh của đại lý do anh quản lý bị xếp hạng thấp nhất trong số các đại lý bảo hiểm của công ty trên khắp nước Mỹ.

Khi các chuyên gia tư vấn của hãng McBer & Company, hiện là Hay Group* tiến hành phân tích vấn đề, những thuộc cấp của Mimken cho biết vầng hào quang khi còn là nhân viên môi giới đã khiến anh ấy sa đà vào phong cách lãnh đạo yêu cầu cao độ. Ở cương vị quản lý, Mimken gây áp lực lớn lên nhân viên nhằm nhanh chóng cải thiện hiệu quả công việc, nhưng cách điều hành đó lại phản tác dụng. Tồi tệ hơn, đôi khi Mimken còn điều hành theo phong cách mệnh lệnh, buộc nhân viên đạt chỉ tiêu theo ý mình mà không cân nhắc tình hình thực tế, bầu không khí làm việc tại đại lý ngày càng trở nên căng thẳng.

* *Năm 1984, Saatchi & Saatchi tiến hành thu mua Hay Group rồi sáp nhập vào công ty McBer & Company của mình. Năm 1990, hội đồng quản trị của Hay Group mua lại công ty và khôi phục tên cũ.*

Để giải quyết vấn đề, đầu tiên, các tư vấn viên khuyên Mimken tập trung vào hiệu quả làm việc của nhân viên hơn là của chính mình. Mimken nên tìm cách giúp thuộc cấp phát triển năng lực, tức là quản trị bằng phong cách huấn luyện và tầm nhìn. Thật may mắn, các phong cách này đòi hỏi những năng lực trí tuệ cảm xúc mà Mimken tích lũy được khi còn là nhân viên môi giới bảo hiểm, đó là sự thấu cảm, tự chủ và cách dẫn dắt truyền cảm hứng. Giờ đây, anh ấy cần áp dụng các năng lực này vào việc quản lý nhân viên.

Theo thời gian, Mimken tạo nhiều cơ hội để huấn luyện cho từng nhân viên, anh cũng cố gắng kiềm chế sự nóng nảy để tránh can thiệp vào công việc của họ, cân bằng giữa việc phê bình, chỉ trích và khen ngợi, động viên. Bên cạnh đó, Mimken thường xuyên truyền đạt những mục tiêu, giá trị và tầm nhìn của mình đến tất cả mọi người.

Sau 18 tháng, các đánh giá từ thuộc cấp của Mimken cho thấy anh ấy đã thay đổi từ phong cách yêu cầu cao độ và mệnh lệnh sang kiểu điều hành huấn luyện và tầm nhìn. Hơn nữa, một khảo sát cho thấy sự thay đổi trên đang gặt hái kết quả tốt đẹp, các nhân viên có động lực làm việc hết mình, nhờ vào sự hướng dẫn của Mimken, họ cũng nhận định rõ hơn về các ưu thế của mình.

Trong ba năm liền, Mimken tiếp tục phát huy các năng lực điều hành của mình và đại lý của anh được giải thưởng lớn về tốc độ tăng trưởng, chỉ tám trong số một trăm đại lý bảo hiểm trên toàn nước Mỹ được trao giải này. Mimken cũng là một trong số những trưởng đại lý trẻ tuổi nhất đạt giải thưởng trong lịch sử công ty. Chưa đầy năm năm kể từ ngày Mimken lên làm quản lý, đại lý bảo

hiểm này từ vị trí thấp nhất đã trở thành một trong những chi nhánh đạt hiệu quả kinh doanh cao nhất xét trên toàn hệ thống.

Không riêng chuyện của Mimken, chúng tôi đã thấy rất nhiều trường hợp tương tự, chúng chứng minh rằng bạn có thể học tập, rèn luyện trí tuệ cảm xúc để trở thành nhà lãnh đạo tài giỏi. Nếu bạn thắc mắc rằng có phải một số người được sinh ra đã có trí thông minh cảm xúc vượt trội, thì đúng là vậy, tuy nhiên việc bồi dưỡng, vun đắp cho nó cũng quan trọng không kém. Ai cũng có thể nỗ lực để cải thiện và nâng cao trí tuệ cảm xúc.

Trên thực tế, đôi khi không phải là người ta thiếu năng lực, vấn đề nằm ở việc áp dụng chúng. Chẳng hạn như, mặc dù nhà môi giới bảo hiểm Mimken rất có năng lực thấu hiểu cảm xúc của khách hàng nhưng nhà quản lý Mimken lại chỉ biết dùng phong cách yêu cầu cao độ đối với nhân viên của mình. Sau khi được tư vấn, Mimken đã hiểu nhiều hơn về cảm xúc của thuộc cấp cũng như nhu cầu của họ. Anh ấy trở nên thuần thục trong việc xây dựng kế hoạch kinh doanh và huấn luyện đội ngũ nhân viên của mình nhằm hoàn thành mục tiêu chung và gây dựng lòng tin nơi họ. Ngoài ra, những thay đổi mà Mimken đã tiến hành ở công sở cũng được áp dụng trong gia đình, vợ Mimken cho biết họ đã trở nên hòa thuận và đời sống hôn nhân cũng ấm êm hơn.

***Hiệu ứng tuần trăng mật***

Chúng tôi tiếp tục theo dõi hình thức học tập nói trên trong một thời gian dài, cũng như tác động của nó lên hiệu quả kinh doanh. Thường thì sau khóa học, sự quyết tâm đối với việc phát triển bản thân của học viên sẽ phai nhạt dần trong khoảng từ ba đến sáu tháng, đó gọi là hiệu ứng tuần trăng mật. Quá trình quen thuộc này diễn ra như sau, một người vừa hoàn thành chương trình huấn luyện mong muốn áp dụng kiến thức thu nhận được để cải thiện bản thân cũng như doanh nghiệp, tổ chức của họ. Nhưng ngay khi trở lại văn phòng, hàng loạt email và cuộc gọi đang chờ khiến anh ta đắm chìm vào công việc. Những điều vừa học được dần bị lãng quên khi anh ta giải quyết công việc theo cách cố hữu chứ không vận dụng những phương pháp, kỹ năng mới.

Trong nhiều thập niên, các chuyên viên nhân sự rất thất vọng với hiện tượng này. Họ thường xuyên chứng kiến việc nhân viên kết thúc khóa huấn luyện với đầy nhiệt huyết, nhưng rồi các ý định tốt đẹp của họ biến mất dần theo thời gian. Mặc dù các nghiên cứu cho thấy rằng thay đổi thật sự có thể bắt nguồn từ việc huấn luyện, nhưng thay đổi đó không bền vững theo thời gian, đây

chính là hiệu ứng tuần trăng mật. Có lẽ vì vậy mà các doanh nghiệp đã tiêu tốn rất nhiều tiền của vào việc đào tạo và bồi dưỡng nhân viên, tính riêng khu vực Bắc Mỹ thì chi phí huấn luyện cũng lên đến hơn sáu mươi tỷ đô-la.

Mặt khác, cũng có tương đối ít các nghiên cứu tập trung vào mối quan hệ giữa học tập, đào tạo với hành vi nhân viên. Trong một nghiên cứu, khi các chuyên gia tiến hành kiểm tra năng lực của học viên trước và sau khóa huấn luyện, so sánh hành vi của học viên và của những người không tham gia khóa huấn luyện. Kết quả cho thấy mặc dù chúng ta có thể nâng cao kỹ năng của một người, chẳng hạn như một khóa huấn luyện đã giúp các quản lý kinh doanh cấp chi nhánh cải thiện đến 37% kỹ năng truyền đạt hiệu quả trong suốt bảy ngày tiếp theo, thế nhưng chúng tôi không chắc rằng sự thay đổi đó sẽ được duy trì lâu dài.

Nhìn chung, các chương trình đào tạo thường không tác động rõ rệt đến các năng lực trí tuệ cảm xúc, như tự chủ và quản trị mối quan hệ. Nhiều nghiên cứu về trí tuệ cảm xúc cho thấy những năng lực này ở học viên có sự cải thiện chừng 10% trong khoảng từ ba đến mười tám tháng sau khi kết thúc khóa học. Tại sao với rất nhiều tiền bạc và nỗ lực bỏ ra, kết quả chúng ta thu về lại khiêm tốn đến vậy?

Trong việc xây dựng và duy trì các kỹ năng lãnh đạo, động lực và hứng thú học hỏi có vai trò rất quan trọng. Trên thực tế, người ta sẽ không thể học tốt những gì mà mình ghét cay ghét đắng. Nếu bị bắt buộc, dù có tạm thời vượt qua các buổi kiểm tra đi chăng nữa, chúng ta cũng sẽ nhanh chóng quên những gì đã nhồi nhét vào đầu. Đó là lý do tại sao theo một nghiên cứu của chúng tôi, sinh viên thường quên một nửa kiến thức đã học chỉ sau sáu tuần lễ. Tương tự như vậy, khi công ty bắt buộc nhân viên tham gia chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo, nếu không hứng thú thì họ chỉ học chiếu lệ nhằm đối phó mà thôi.

## TỐ CHẤT LÃNH ĐẠO KHÔNG TỰ NHIÊN MÀ CÓ

*• Lần đầu đặt chân đến Mỹ khi chỉ mới mười ba tuổi, cậu ấy hăm hở hòa nhập vào môi trường mới. Tại trường học, cậu ấy gia nhập đội tuyển bóng vợt (lacrosse) và chơi rất khá, thế nên cậu bé quyết định giữ vai trò huấn luyện cho những thành viên mới. Đó là lần đầu cậu ấy có nhận thức về việc giúp người khác phát triển kỹ năng. Năm hai mươi bốn tuổi, ngay sau khi tốt nghiệp đại học, anh ấy giữ chức trưởng phòng kinh doanh. Để tự tích lũy kinh nghiệm, anh phải học hỏi không ngừng, nhất là về kỹ năng bán hàng qua điện thoại. Ngay*

*khi trở nên thạo việc, anh tổ chức các buổi thực hành gọi điện bán hàng để nhân viên có cơ hội rèn luyện và học hỏi. Sau này, khi đầu quân cho một công ty dược phẩm, kỹ năng huấn luyện của anh được đánh giá cao đến mức họ yêu cầu anh thực hiện một loạt video hướng dẫn về kỹ năng bán hàng dùng cho công tác đào tạo nghiệp vụ.*

*• Ở trường đại học, khi tham gia câu lạc bộ kinh doanh quốc tế, cô ấy nhận thấy các thành viên vẫn chưa thật sự gắn kết với nhau. Vì vậy cô tìm cách giúp mọi người gần gũi nhau hơn, cùng hướng về mục tiêu chung của câu lạc bộ. Sau khi tốt nghiệp, cô trở thành nhân viên kinh doanh và xây dựng một mạng lưới liên lạc qua email và điện thoại, khuyến khích các nhân viên kinh doanh khác tham gia và cùng nhau hợp tác làm việc hiệu quả hơn. Sau này, khi làm đến chức trưởng phòng kinh doanh, cô vẫn không ngừng học hỏi cách xây dựng tinh thần làm việc nhóm. Cho đến khi trở thành thành viên trong ban quản lý cấp cao, cô tiếp tục phát huy năng lực tạo sự đồng thuận trong các cuộc họp giữa ban giám đốc, hội đồng quản trị với các cổ đông chủ chốt của công ty.*

Hai câu chuyện trên minh họa cho việc những nhà lãnh đạo tài giỏi luôn chủ động trau dồi vốn năng lực trí tuệ cảm xúc để đạt kết quả cao hơn trong công việc. Một nhóm chuyên viên của công ty Johnson & Johnson, đứng đầu là nhà nghiên cứu Matthew Mangino và Christine Dreyfus đã tiến hành khảo sát nhằm tìm cách xây dựng các kỹ năng lãnh đạo. Trong số những lãnh đạo tham gia nghiên cứu có hai vị nổi trội là giám đốc kinh doanh và trưởng phòng kinh doanh của Johnson & Johnson. Kết quả cho thấy giữa họ có nhiều điểm chung, thường là vào cuối thời niên thiếu hoặc giai đoạn trưởng thành, ý niệm ban đầu về năng lực trí tuệ cảm xúc xuất hiện và thông qua những công việc, nhiệm vụ đầu tiên, họ rèn luyện năng lực bản thân một cách có chủ định. Theo thời gian, họ duy trì việc thực hành những kỹ năng này và ngày càng trở nên thành thạo hơn.

Quá trình đi từ ý niệm ban đầu đến điểm có thể sử dụng năng lực đó một cách hiệu quả chính là cách thức phát triển năng lực lãnh đạo. Hai nhân vật trên dường như có năng khiếu lãnh đạo bẩm sinh nhưng trên thực tế, họ đều phải tự nỗ lực để học hỏi và rèn luyện chúng. Nghiên cứu cũng cho thấy những nhà lãnh đạo kiệt xuất đều dần dần tích lũy những năng lực quản lý cần thiết từ chính cuộc sống và sự nghiệp của họ. Lãnh đạo và quản lý vốn đều là kỹ năng, cũng như việc tập chơi golf hoặc học cách bấm hợp âm guitar, bất cứ ai có ý chí và động cơ đều có thể trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi trong tương lai.

Hơn nữa, khi phân tích dữ liệu, chúng tôi còn nhận thấy rằng càng gắn bó lâu dài với công việc, người ta càng nâng cao các năng lực trí tuệ cảm xúc, tức là càng có thâm niên, người ta càng trở nên thông tuệ hơn về mặt cảm xúc. Tuy nhiên, khuynh hướng cải thiện theo thời gian này hoàn toàn không bảo đảm rằng các năng lực trí tuệ cảm xúc sẽ tự nhiên phát triển theo như mong muốn của chúng ta. Vì vậy, các nhà lãnh đạo cần tự đánh giá đúng đắn về các ưu điểm và nhược điểm của mình, sau đó lên kế hoạch phát triển những năng lực cốt lõi.

Trên thực tế, từ lâu đã tồn tại một quy luật ngầm, đó là khi một người bị bắt buộc phải thay đổi hành vi, sự thay đổi sẽ chấm dứt ngay khi tác nhân gây áp lực hoặc thúc ép biến mất.

Tuy nhiên, nếu chúng ta phát triển các năng lực quản lý theo đúng những nguyên tắc cơ bản thì sự cải thiện có thể được kéo dài. Chẳng hạn như, một nhà lãnh đạo theo phong cách yêu cầu cao độ có thể cải thiện bản thân nhờ vào việc trau dồi thêm về tầm nhìn, năng lực huấn luyện và sự thấu cảm. Điều đó không phải là bất khả thi nhưng đòi hỏi nhiều nỗ lực, tâm sức của nhà lãnh đạo.

***Vai trò của não bộ trong việc trau dồi năng lực lãnh đạo***

Trí tuệ cảm xúc liên quan đến hoạt động của hệ dây thần kinh giữa các trung tâm điều hành não bộ nằm ở thùy trán và hệ viền – nơi chi phối các cảm giác, xung động và sự thúc đẩy. Nghiên cứu cho thấy các kỹ năng cảm xúc liên quan đến hoạt động của hệ viền có thể được tiếp thu tốt nhất thông qua động lực thúc đẩy, quá trình thực hành và các đánh giá, phản hồi. Khi so sánh quá trình này với việc học tập kỹ năng phân tích và kiến thức chuyên môn diễn ra tại vùng tân vỏ não, ta có thể thấy ngay sự khác biệt. Vùng tân vỏ não nhanh chóng nắm bắt các khái niệm mới và sắp xếp chúng vào hệ thống nhận thức, lý luận. Phần não này giúp chúng ta suy luận khi đọc một cuốn hướng dẫn sử dụng phần mềm máy tính hoặc biết cách thực hiện một cuộc gọi bán hàng, vùng tân vỏ não hoạt động mạnh mẽ nhất khi chúng ta học tập các kỹ năng phân tích chuyên môn.

Vấn đề nan giải nằm ở chỗ các chương trình huấn luyện năng lực trí tuệ cảm xúc lại tập trung vào vùng tân vỏ não nhiều hơn hệ viền. Theo quan sát, khu vực hệ viền (vùng não cảm xúc) có tổ chức các tế bào não sơ khai hơn so với ở tân vỏ não (vùng não tư duy). Cấu trúc của vùng tân vỏ não khiến nó trở thành công cụ học tập hiệu quả với khả năng mở rộng tri thức bằng cách kết hợp những ý tưởng, dữ kiện mới với hệ thống nhận thức tổng thể. Quá

trình học tập liên tưởng này diễn ra vô cùng nhanh chóng, vùng não tư duy có thể hiểu được điều gì đó chỉ sau một lần nghe hoặc đọc.

Mặt khác, hệ viền có tốc độ xử lý thông tin chậm hơn nhiều, đặc biệt là trong việc điều chỉnh những thói quen thâm căn cố đế. Đối với chúng ta, các kỹ năng lãnh đạo cũng có tính chất tương tự như những thói quen trong cuộc sống. Nếu chúng ta không đủ nỗ lực để duy trì những thói quen đó hoặc bị cản trở trong quá trình thực hiện thì việc học tập sẽ kéo dài hơn. Do đó, việc trau dồi các năng lực lãnh đạo đòi hỏi một cách tiếp cận khác so với việc học và ghi nhớ những khái niệm mới của vùng não tư duy. Các khóa huấn luyện kỹ năng cần chú trọng vào việc thực hành và lặp lại mỗi ngày để thật sự mang đến sự thay đổi tại các trung tâm não bộ chịu trách nhiệm điều chỉnh những cảm xúc tiêu cực và tích cực – sự liên kết giữa hạch hạnh nhân và thùy trước trán.

Tại một công ty công nghệ sinh học, các nhà nghiên cứu đến từ Đại học Wisconsin đang hướng dẫn các kỹ sư thực hành *chánh niệm*. Chánh niệm giúp người ta chú tâm vào khoảnh khắc hiện tại và loại bỏ những điều gây nhiễu loạn như sự lo lắng, phiền muộn để mang lại sự thanh thản trong tâm hồn. Chỉ sau tám tuần, các kỹ sư cho biết không những giảm căng thẳng, họ cảm thấy tràn đầy năng lượng và sức sáng tạo trong công việc. Tuy nhiên, điều đáng chú ý nhất là những thay đổi ở não bộ của họ, vùng não trước trán bên phải (nơi phát sinh các cảm xúc đau khổ) trở nên thụ động hơn và vùng não trước trán bên trái (trung khu điều hành các cảm xúc lạc quan, vui vẻ) hoạt động tích cực hơn.

Theo quan niệm thông thường, kể từ giai đoạn trưởng thành, các liên kết thần kinh dần mất đi khiến việc học tập những kỹ năng mới của người lớn trở nên khó khăn hơn, thậm chí là không thể. Tuy nhiên, những nghiên cứu mới về thần kinh học đã phản bác điều đó. Não bộ con người có thể tạo mô thần kinh cũng như các liên kết và đường dẫn truyền thần kinh mới trong suốt quá trình trưởng thành. Các tài xế taxi ở Luân Đôn vốn nổi tiếng về khả năng luồn lách trong mê cung những con đường một chiều đông đúc. Các nhà nghiên cứu ghi nhận rằng não bộ của họ được rèn luyện tính linh hoạt trong nhiều năm hành nghề lái xe, khi đó phần não xử lý các vấn đề về không gian như định hướng, tìm đường hay điều khiển tay lái sẽ phát triển vượt trội. Đó là vì những kết nối thần kinh được sử dụng thường xuyên sẽ trở nên mạnh mẽ hơn theo thời gian.

Như vậy, việc học hỏi là hoạt động then chốt giúp kích thích tạo

liên kết thần kinh. Khi chúng ta tìm cách phát triển kỹ năng lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc, sẽ có thay đổi trên những kết nối thần kinh tại các trung khu cảm xúc. Cơ hội rèn luyện năng lực lãnh đạo hiệu quả bắt đầu xuất hiện từ độ tuổi vị thành niên cho đến những năm đôi mươi. Trong suốt thời kỳ này, não bộ – cơ quan cuối cùng trong cơ thể phát triển về mặt giải phẫu học – xây dựng hệ dây thần kinh dành cho các thói quen cảm xúc. Ở những bạn trẻ học xuất sắc một môn nào đó, tham gia sinh hoạt đội nhóm hoặc có cơ hội rèn luyện kỹ năng diễn thuyết, não bộ của họ dần dần xây dựng nền tảng năng lực tự chủ, hợp tác, truyền cảm hứng,... để hỗ trợ cho khả năng lãnh đạo trong những năm về sau của cuộc đời.

Tuy nhiên, nếu không có những kinh nghiệm hữu ích đầu đời thì người ta có thể bắt đầu muộn hơn. Trong suốt cuộc đời, não bộ liên tục sản sinh các kết nối mới, tuy nhiên trong giai đoạn trưởng thành, nó sẽ đòi hỏi nhiều nỗ lực và năng lượng hơn để làm điều đó. Nhiệm vụ này sẽ khó khăn gấp bội bởi vì chúng ta phải xóa bỏ các thói quen cũ để thay thế chúng bằng những thói quen mới. Vì vậy, động cơ thúc đẩy trở nên vô cùng cần thiết. Để phát triển kỹ năng lãnh đạo, chúng ta phải thực hành chúng một cách siêng năng và bền bỉ, với lòng khát khao và nỗ lực to lớn. Một buổi hội nghị hoặc một cuốn sách hướng dẫn không giúp ích gì vì hệ viền học hỏi chậm hơn nhiều so với vùng tân vỏ não. Chúng ta có thể thành thạo việc phân tích rủi ro trong một thời gian ngắn nhưng sẽ cần cố gắng rất nhiều để rèn luyện những năng lực trí tuệ cảm xúc, chẳng hạn như sự thấu cảm.

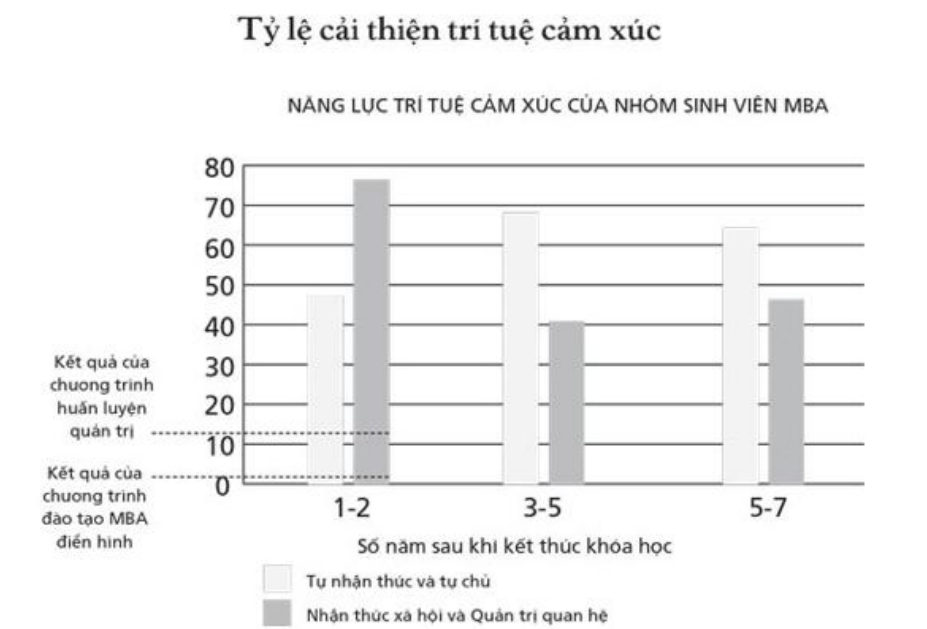
***Duy trì kỹ năng lãnh đạo***

Quá trình học hỏi của hệ viền tiêu tốn nhiều thời gian và công sức hơn nhưng cũng mang lại kết quả bền vững hơn. Vì vậy, người ta không những cải thiện các năng lực trí tuệ cảm xúc mà còn có thể duy trì lợi ích học tập này trong nhiều năm. Trong một chuỗi nghiên cứu thực hiện từ năm 1990 đến nay tại trường Quản trị Case Western Weatherhead, các sinh viên tự đánh giá năng lực trí tuệ cảm xúc cũng như một số năng lực nhận thức khác, xác định năng lực mà họ muốn cải thiện và lập ra kế hoạch cá nhân nhằm phát triển những năng lực này. Các đánh giá khách quan của sinh viên đầu và sau khóa học, thêm một lần nữa vài năm sau khi vào nghề giúp các nhà nghiên cứu đo đạc, đánh giá tác dụng lâu dài của phương pháp phát triển kỹ năng lãnh đạo.

Kết quả thật ấn tượng. Trái với hiệu ứng tuần trăng mật sau hầu hết các chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo, lợi ích học tập

vẫn kéo dài nhiều năm đối với sinh viên cao học quản trị kinh doanh. Cho đến hai năm sau, họ vẫn cải thiện được 47% các năng lực nhận thức và năng lực tự chủ. Khi xét đến các kỹ năng quản trị quan hệ, mức độ cải thiện là 75% đối với các năng lực như sự thấu cảm và khả năng dẫn dắt.

Những lợi ích học tập này hoàn toàn tương phản với kết quả của chương trình cao học quản trị kinh doanh thông thường vốn không chú trọng đến việc nâng cao năng lực trí tuệ cảm xúc, theo dữ liệu đáng tin cậy từ bộ phận nghiên cứu của Hội đồng các trường Kinh doanh ở Mỹ. Trong cuộc khảo sát thực hiện tại hai đại học kinh doanh danh tiếng, người ta thấy rằng so với lúc bắt đầu chương trình cao học quản trị kinh doanh, sức cải thiện về kỹ năng trí tuệ cảm xúc của sinh viên chỉ ở mức 2%. Trên thực tế, khi sinh viên của bốn chương trình cao học quản trị kinh doanh được xếp hạng cao khác được đánh giá trên nhiều bài kiểm tra kỹ lưỡng, họ đạt mức cải thiện 4% cho năng lực *tự nhận thức* và *tự chủ* nhưng lại giảm 3% ở *nhận thức xã hội* và *quản trị mối quan hệ*.




Nhìn lại nghiên cứu của trường Weatherhead, vào cuối chương trình, các nhóm sinh viên đều cải thiện 67% các năng lực *tự nhận thức*, *tự chủ* và cải thiện 40% ở *nhận thức xã hội* và *quản trị mối quan hệ*. Trong vòng hai năm sau khi tốt nghiệp chương trình, tức là từ năm đến bảy năm kể từ ngày nhập học, Jane Wheeler, hiện là giáo sư tại Đại học Bowling Green State cho biết các sinh viên vẫn

đạt mức cải thiện 63% đối với năng lực *tự nhận thức* và *tự chủ*, 45% đối với *nhận thức xã hội* và *quản trị mối quan hệ*.

Đối với các sinh viên cao học quản trị kinh doanh khác, các nghiên cứu này cũng ghi nhận sự cải thiện xuyên suốt tất cả các năng lực trí tuệ cảm xúc. Những kết quả đáng chú ý này minh chứng cho những lợi ích dài lâu của việc xây dựng năng lực trí tuệ cảm xúc hướng đến lãnh đạo tạo cộng hưởng. Người ta hoàn toàn có thể hy vọng đạt mức cải thiện 10% năng lực trí tuệ cảm xúc thông qua chương trình huấn luyện kỹ năng kéo dài từ 1 đến 2 năm hoặc mức cải thiện 2% năng lực trí tuệ cảm xúc thông qua chương trình cao học quản trị kinh doanh.

Ngoài ra, theo nghiên cứu của Jane Wheeler, trong khoảng năm đến bảy năm sau khóa học, ở sinh viên còn có sự cải thiện các năng lực trí tuệ cảm xúc liên quan. Nói cách khác, một khi cải thiện được các năng lực trí tuệ cảm xúc hỗ trợ cho việc lãnh đạo, họ sẽ tiếp tục phát triển những năng lực khác trong suốt cuộc đời.

Một nghiên cứu khác được tiến hành với các nhà lãnh đạo tham gia chương trình Nghiên cứu sinh Chuyên nghiệp tại trường Quản trị Case Western Weatherhead cũng minh chứng cho kết quả học tập kéo dài suốt đời này. Được thiết kế dành cho các nhà quản lý kỳ cựu và những chuyên viên cao cấp, chương trình đã thu hút rất nhiều nhà quản lý, luật sư, bác sĩ, v.v... Họ là những người có mong muốn rèn luyện kỹ năng lãnh đạo, có độ tuổi trung bình là bốn mươi tám. Trong các nghiên cứu theo dõi nhiều năm sau khi kết thúc chương trình, người ta vẫn nhận thấy sự cải thiện rõ rệt đối với 2/3 tổng số năng lực trí tuệ cảm xúc.

Vậy, các nhà lãnh đạo hoàn toàn có thể cải thiện bản thân nếu học tập, rèn luyện một cách đúng đắn, với công cụ thích hợp. Hành trình đó tuy không dễ dàng, bằng phẳng nhưng lại ẩn chứa nhiều điều bất ngờ và những khoảnh khắc khai sáng.

***Bừng tỉnh từ biến cố***

Vừa bấm nút gửi email xong, Nolan Taylor chợt nhận ra anh vừa gửi nhầm một email chỉ trích thông báo sa thải gần đây của công ty cho sếp mình thay vì cậu bạn ở phòng ban khác. Trong khi Taylor tìm mọi cách để triệu hồi email đó trước khi sếp có thể đọc được, anh nhận ra một vấn đề lớn hơn nhiều so với tai nạn này, đó là trong suốt thời gian qua, anh luôn nói một đằng làm một nẻo.

Sau khi nhận ra khuyết điểm lớn của chính mình, anh quyết tâm

thay đổi để trở nên lạc quan hơn và nhìn thấy những điều tích cực trong nghịch cảnh thay vì nhạo báng, chỉ trích người khác. Anh đã chạm trán với *tình trạng gián đoạn* – thấy được khoảng cách lớn giữa dự tính của mình và thực tế. Về mặt lý thuyết, biến cố hay tình trạng hỗn loạn chính là những thay đổi bất ngờ, chẳng hạn như một cơn địa chấn có thể gây ra sự đứt gãy đột ngột của mặt đất, cho dù áp lực dưới mặt đất chỉ tăng lên dần dần.

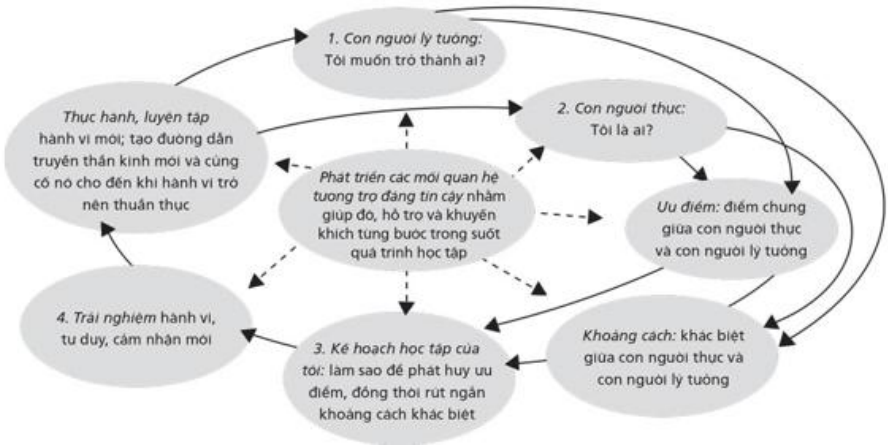
Tương tự như vậy, trong công việc cũng như cuộc sống, những biến cố bất ngờ khiến chúng ta có động lực thay đổi. Chúng khiến ta giật mình, hoảng hốt với thực tại và hiểu sâu sắc hơn về cuộc đời. *Tình trạng gián đoạn* có thể khiến người ta sợ hãi, trốn chạy hoặc khai sáng, tỉnh thức. Bên cạnh những người chỉ nhún vai và quên nó đi, một số khác bừng tỉnh, quyết tâm thay đổi để chiến thắng các thói quen xấu. Họ phải làm điều đó như thế nào?

**Phương pháp học hỏi định hướng tập trung vào bản thân (Self-directed learning)**

Vấn đề nan giải nhất trong việc phát triển kỹ năng lãnh đạo chính là làm sao để ***học hỏi định hướng tập trung vào bản thân*** – củng cố, phát triển bản thân một cách có chủ ý theo hướng bạn là ai hay bạn muốn là ai, hoặc cả hai. Trước tiên, chúng ta cần có được hình ảnh rõ ràng về *con người lý tưởng* cũng như *con người thực* của mình. Việc học hỏi định hướng tập trung vào bản thân trở nên rất hữu ích và vững bền khi bạn hiểu được quá trình thay đổi và những bước cần làm.

Richard Boyatzis đã phát triển mô hình học hỏi này trong gần 30 năm nghiên cứu về việc bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo, với tư cách vừa là chuyên gia cố vấn cho các doanh nghiệp, tổ chức vừa là một học giả. Hãy theo dõi quá trình học hỏi ấy qua sơ đồ sau đây:

Lý thuyết về quá trình học hỏi định hướng tập trung vào bản thân của Boyatzis


1. Con người lý tưởng: Tôi muốn trở thành ai?
2. Con người thực: Tôi là ai?
Ưu điểm: điểm chung giữa con người thực và con người lý tưởng
Khoảng cách: khác biệt giữa con người thực và con người lý tưởng
3. Kế hoạch học tập của tôi: làm sao để phát huy ưu điểm, đồng thời rút ngắn khoảng cách khác biệt
4. Trải nghiệm hành vi, tư duy, cảm nhận mới
Thực hành, luyện tập hành vi mới; tạo đường dẫn truyền thần kinh mới và củng cố nó cho đến khi hành vi trở nên thuần thục
Phát triển các mối quan hệ tương trợ đáng tin cậy nhằm giúp đỡ, hỗ trợ và khuyến khích từng bước trong suốt quá trình học tập

***Năm khám phá trong quá trình học hỏi định hướng tập trung vào bản thân***

Quá trình *học hỏi định hướng tập trung vào bản thân* bao gồm năm khám phá và mỗi khám phá đều là một *tình trạng gián đoạn*. Mục tiêu của chúng ta là sử dụng từng khám phá như một công cụ tiến hành thay đổi để trở thành nhà lãnh đạo giàu năng lực lãnh đạo trí tuệ cảm xúc.

Loại hình học tập này mang tính đệ quy, trong đó các giai đoạn không được tiến hành tuần tự mà cùng nằm trong một chuỗi những giai đoạn đòi hỏi các mức độ nỗ lực khác nhau từ người học. Kết quả của việc thực hành thói quen mới là chúng trở thành một phần trong *con người thực* mới của bạn. Khi thay đổi thói quen, trí tuệ cảm xúc và các phong cách lãnh đạo, ta tiến gần hơn đến khát vọng, mơ ước và *con người lý tưởng* của mình. Chu kỳ này cứ tiếp diễn mãi, hay nói cách khác, đó là một quá trình tăng trưởng và thích nghi kéo dài suốt cuộc đời.

Khám phá đầu tiên về *con người lý tưởng* của chính mình thúc đẩy bạn phát triển khả năng lãnh đạo. Cho dù đến với bạn trong giấc mơ, thông qua những giá trị sống cũng như nguyên tắc định hướng cuộc đời bạn hay qua một hình mẫu nào đó, tầm nhìn luôn có sức mạnh khơi nguồn cảm xúc và hy vọng trong bạn. Nó trở thành nhiên liệu duy trì động lực làm việc khi bạn đối diện với khó khăn, nghịch cảnh.

Khám phá tiếp theo đến từ việc tự phản chiếu để hiểu rõ hơn về *con người thực* của mình – bạn thật sự là ai, hành động như thế nào, người khác nhìn vào bạn ra sao và niềm tin vững chắc của

bạn là gì. Có thể bạn sẽ phát hiện điểm chung giữa *con người thực* và *con người lý tưởng*, đó là ưu điểm, còn những điểm khác biệt chính là khoảng cách. Nhận ra sở trường và sở đoản là nền tảng để thay đổi, đây cũng là liều thuốc hữu hiệu cho căn bệnh chung của CEO.

Để thay đổi thành công, bạn cần vạch ra một lộ trình nhằm cải thiện các năng lực của mình, đó là khám phá thứ ba – kế hoạch hành động cụ thể với những điều cần làm mỗi ngày, được xây dựng dựa trên các ưu điểm và hình ảnh về *con người lý tưởng* của bạn. Kế hoạch này mang tính cá nhân cao, nó phải phù hợp với sở thích học tập cũng như các điều kiện thực tế trong cuộc sống và công việc của bạn.

Khám phá thứ tư là sự trải nghiệm khi thực hành các kỹ năng lãnh đạo.

Khám phá thứ năm có thể xảy ra vào bất cứ lúc nào trong quá trình này. Bạn cần mọi người giúp nhận diện *con người lý tưởng* hoặc thấy được *con người thực* của bạn, phát hiện sở trường và sở đoản, lên kế hoạch, thực hành và trải nghiệm. Việc phát triển kỹ năng lãnh đạo chỉ có thể diễn ra trong các mối quan hệ của chúng ta. Người khác có thể giúp chỉ ra điểm thiếu sót, xác nhận sự tiến bộ, đưa ra đánh giá về quá trình học tập của chúng ta. Họ mang đến các tình huống để ta thực hành và thử nghiệm. Mặc dù mô hình này được gọi là quá trình học hỏi định hướng tập trung vào bản thân, nhưng nó không thể được tiến hành bởi một cá nhân đơn lẻ. Nếu thiếu sự tham dự của người khác, sự thay đổi sẽ không thể kéo dài.

Tóm lại, **quá trình học hỏi định hướng tập trung vào bản thân** giúp bạn thay đổi thành công và duy trì điều đó lâu dài bao gồm các giai đoạn khám phá sau:

• ***Khám phá 1:*** *Con người lý tưởng* của tôi – Tôi muốn trở thành ai?

• ***Khám phá 2:*** *Con người thực* của tôi – Tôi là ai? Các ưu điểm và nhược điểm của tôi là gì?

• ***Khám phá 3:*** Kế hoạch học tập của tôi – Làm sao tôi có thể phát huy ưu điểm, đồng thời rút ngắn khoảng cách khác biệt của mình?

• ***Khám phá 4:*** Thử nghiệm và thực hành các hành vi, tư duy và cảm nhận mới cho đến khi thành thạo.

• ***Khám phá 5:*** Phát triển các mối quan hệ tương trợ đáng tin cậy nhằm hiện thực hóa thay đổi.

Nhìn chung, sự thay đổi tiến bộ diễn ra thông qua *tình trạng gián đoạn*, khoảnh khắc mà chúng ta khám phá những sự thật quan trọng. Nó không những khơi gợi nhận thức mà còn giúp chúng ta thấy được tính khẩn cấp, bức thiết của sự thay đổi nhằm cải thiện bản thân. Các chương tiếp theo sẽ bàn về những khám phá này cũng như cách chúng giúp nhà lãnh đạo trở nên thuần thục trong việc điều hành và dẫn dắt.

# Chương 7
# Động lực thay đổi

Suốt tám năm qua, Abdinaşir Ali là kỹ sư địa chất thủy văn tại một công ty năng lượng đa quốc gia, anh là một nhân viên ôn hòa, chăm chỉ và là trụ cột của gia đình. Ali cũng ấp ủ một hoài bão mà anh dự định sẽ thực hiện sau khi về hưu, còn hiện nay, Ali vẫn đang chuẩn bị cho hành trình khám phá ước mơ của mình.

Lớn lên trong gia đình gồm hai mươi lăm anh em ở Mandera, Kenya, Ali đến Mỹ với mong muốn con cái mình có thể thụ hưởng nền giáo dục và chế độ chăm sóc y tế tốt hơn. Khi các con đã trưởng thành và bản thân đến tuổi về hưu, Ali sẽ cùng vợ trở về Kenya để hướng dẫn người dân cách quản lý nguồn nước và giúp dân làng khoan giếng lấy nước vì đó là tài nguyên quan trọng ở Kenya.

Ước mơ của Ali đã nhen nhóm từ khi còn là một cậu bé nhiều lần chứng kiến những đợt hạn hán hoành hành trong làng mình, thuộc khu vực khô cằn gần biên giới Ethiopia và Somalia. Trong một đợt hạn hán nặng nề không thể nào quên, Ali chứng kiến cảnh hàng trăm con trâu, bò, dê và lạc đà nằm chết la liệt. Vốn sống nhờ vào thịt và sữa gia súc, gia đình Ali đã phải chật vật sống qua ngày bằng ngũ cốc. Trong nhiều năm gần đây, việc thiếu nước đã gây ảnh hưởng nghiêm trọng tới các dự án tưới tiêu của Mandera và hệ thống đập thủy điện của Kenya.

Giờ đây, ở tuổi bốn mươi, Ali vẫn phải chờ ít nhất hai thập niên nữa để thực hiện ước mơ. Mặc dù trân trọng công việc hiện tại và những phúc lợi của nó, anh luôn cảm thấy áy náy trong lòng. Khi một nhà tư vấn hỏi vì sao anh phải chờ lâu đến vậy, Ali bảo rằng mình chưa nỡ từ bỏ công việc yêu thích, hiện cũng chưa có công ty đa quốc gia nào đang hoạt động trong lĩnh vực quản lý nguồn nước tại Kenya hoặc Đông Phi. Vị tư vấn viên bèn gợi ý rằng anh

nên cân nhắc việc đề nghị với ban lãnh đạo về chuyện thành lập một công ty thành viên chuyên quản lý nguồn nước ở Đông Phi. Ali e ngại rằng việc đó quá tốn kém nhưng nhà tư vấn vẫn khuyến khích anh mạnh dạn thể hiện ý tưởng của mình nhằm đóng góp cho cả doanh nghiệp lẫn cộng đồng.

Ali im lặng hồi lâu, sau đó, sự nhận thức dần lan tỏa và gương mặt anh dường như sáng bừng lên. Anh bắt đầu hình dung một cách chi tiết về những ưu điểm mà dự án quản lý nguồn nước có thể mang lại cho công ty. Thông qua dự án Sáng kiến Xã hội Toàn cầu của công ty, Ali tin rằng mình có thể hiện thức hóa ước mơ đang trở nên mãnh liệt hơn bao giờ hết.

Đó là khám phá quan trọng đầu tiên của Ali – khoảnh khắc mà sự thay đổi bắt đầu. Anh ấy đã chạm đến cảm xúc của mình và được thôi thúc để hiện thực hóa ước mơ mà trước đó còn quá xa vời. Nếu như trước đây, anh ấy chỉ thấy duy nhất một con đường đi đến tầm nhìn của mình – làm việc cật lực cho đến khi có đủ tiền để về hưu – thì giờ đây, anh đã tìm ra nhiều con đường, nhiều giải pháp hơn.

Trong các buổi thảo luận sau đó, Ali thấy được sự hữu ích của các năng lực trí tuệ cảm xúc trong hành trình hiện thực hóa tầm nhìn của mình. Anh ấy luôn làm việc một cách hòa hợp với mọi người, bên cạnh đó, là một kỹ sư nên Ali có cơ hội phát triển các năng lực tự chủ. Tuy nhiên, anh ấy gặp một số khó khăn với sự tự tin và tính linh hoạt.

Để hiện thực hóa ước mơ, Ali biết rằng mình phải đóng vai trò dẫn dắt cho sự thay đổi. Anh sẽ là người kiến tạo tầm nhìn để tự tin trình bày với cấp trên về các ưu thế của lĩnh vực quản lý tài nguyên nước. Để thuyết phục họ, Ali phải uyển chuyển, linh hoạt, truyền được cảm hứng và có khả năng dẫn dắt, thương lượng. Khi ước mơ của Ali trở nên rõ ràng, nó cần được mở rộng ra, thay vì chỉ giúp riêng cho dân làng của mình, anh ấy có thể làm điều đó cho cả quốc gia và toàn bộ các nước trong khu vực Đông Phi.

Trước đây, Ali không thường xuyên hình dung về công trình của cuộc đời mình. Giờ đây, khi sự hào hứng và hy vọng về tương lai đã trở nên rõ ràng, anh mới thấy được con người lý tưởng của mình. Trong vòng một tuần, ý tưởng của Ali bước đầu đã gây được sự chú ý tại công ty, thậm chí mọi thứ còn tiến triển nhanh hơn so với suy nghĩ của anh. Trong vai trò mới, chắc chắn Ali phải phát triển những năng lực trí tuệ cảm xúc mới, như vậy anh đã đi được bước đầu tiên trong việc tiến đến con người lý tưởng của mình.

**Khám phá đầu tiên: Con người lý tưởng**

Khi nghĩ đến ước mơ, hoài bão, người ta cảm thấy vui vẻ, tràn đầy năng lượng và hứng khởi. Cảm xúc đó ở nhà lãnh đạo có thể lan tỏa đến thuộc cấp. Mấu chốt nằm ở *con người lý tưởng* của bạn, tức là con người bạn muốn trở thành trong công việc và cuộc sống. Đó là *khám phá đầu tiên* trong quá trình *học hỏi định hướng tập trung vào bản thân*, để tìm ra *con người lý tưởng* ta phải nhìn sâu tận trong tâm khảm. Giống như Ali, khi chạm đến *con người lý tưởng* bạn sẽ bất chợt cảm nhận được sự nồng nhiệt, thiết tha muốn hiện thực hóa những ước mơ của mình.

Để bắt đầu, trước tiên bạn cần được thu hút mạnh mẽ bởi hình ảnh lý tưởng về bản thân. Đó là vì thay đổi thói quen là vấn đề vô cùng khó khăn, có phải bạn đã từng vạch ra hàng loạt mục tiêu mỗi dịp năm mới chỉ để thất vọng khi ngày tháng dần trôi qua? Trên thực tế, bất cứ lúc nào cố gắng thay đổi thói quen, lối suy nghĩ và hành động, người ta đều phải đảo ngược quá trình học hỏi kéo dài nhiều năm mà trong đó, hệ dây thần kinh được củng cố, truyền tín hiệu cao độ và lặp đi lặp lại. Vì vậy, việc thay đổi thói quen đòi hỏi quyết tâm mãnh liệt cùng tầm nhìn xa trông rộng, nhất là khi bạn đang phải nhận lãnh nhiều công việc, trọng trách hoặc chịu áp lực lớn.

**BẠN CỦA MƯỜI LĂM NĂM SAU**

Hãy thử tưởng tượng rằng bạn đang ngồi đọc cuốn sách này vào mười lăm năm tới và bạn đang sống cuộc đời lý tưởng của mình. Khi đó, những người xung quanh bạn là ai? Cảnh vật xung quanh như thế nào? Bạn sẽ làm gì trong suốt một ngày hoặc một tuần đó? Khi hình dung ra cuộc sống lý tưởng này, bạn đừng lo lắng về tính khả thi hay tính hiện thực của nó. Cứ thoải mái hình dung và đặt bạn vào bức tranh đó.

Hãy tự do viết, nói và thu âm lại hoặc kể cho người bạn thân nhất nghe về bạn của mười lăm năm tới. Khi thực hiện việc này, nhiều người cho biết rằng họ cảm thấy tràn đầy năng lượng và lạc quan, vui vẻ hơn so với trước đó. Việc nghĩ đến tương lai lý tưởng có thể là cách hữu hiệu để hình dung các khả năng thay đổi cuộc đời của chúng ta.

Trên thực tế, việc tưởng tượng ra những thay đổi cũng có thể làm người ta lo lắng về những trở ngại trước mắt. Cảm giác háo hức ban đầu nhanh chóng mất đi và người ta dễ trở nên thất vọng nếu như hiện tại họ không thể thực hiện ước mơ đó. Chúng ta hãy nhớ

lại vai trò của não bộ đối với năng lực trí tuệ cảm xúc. Nếu dồn sự tập trung vào những khó khăn, trở ngại trong hiện tại, mà quên đi hình ảnh lý tưởng, chúng ta vô tình kích thích vùng não trước trán bên phải và đắm chìm vào cảm giác bi quan, nản lòng. Ngược lại, sự kích thích vùng vỏ não trước trán bên trái tạo nên hy vọng, cũng như động lực thúc đẩy khi ta hình dung niềm vui sướng của việc chinh phục được mục tiêu lý tưởng. Điều này góp phần tiếp sức cho chúng ta vượt qua những trở ngại để hiện thực hóa ước mơ.

***Điều ta phải trở thành và điều ta muốn trở thành***

Trong cuốn *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World*, Charles Handy đã mô tả cụ thể những khó khăn trong việc kết nối với con người lý tưởng của mình:

*"Tôi đã lãng phí nhiều năm tuổi trẻ để cố trở thành người khác. Thời trung học, tôi muốn là vận động viên xuất sắc. Lên đại học, tôi muốn mình giao thiệp rộng, được nhiều người yêu mến. Ra trường, tôi muốn mình trở thành doanh nhân, giành lấy vị trí lãnh đạo trong công ty. Tôi nhanh chóng nhận ra rằng mình không thật sự phù hợp với bất cứ vỏ bọc nào kể trên. Nhưng điều đó không ngăn cản tôi cố gắng vì chúng, để rồi thường xuyên thất vọng với chính mình.*

*Vấn đề là trong khi cố trở thành người khác, tôi đã phớt lờ con người thực mà tôi có khả năng trở thành. Tại thời điểm đó, ý nghĩ sống thật với bản thân đáng sợ đến mức tôi không dám nghĩ đến. Tôi thà tham dự các buổi hội nghị liên miên, lấy tiền bạc và địa vị làm thước đo thành công, leo lên những bậc thang do người khác chỉ dẫn, tích lũy tài sản và tìm kiếm các mối quan hệ chứ không chịu lắng nghe tiếng nói nội tại về niềm tin và tính cách chính mình."*

Đây là những lời thú nhận của một nhân vật thành công có tiếng trong nghề, trưởng khoa Kinh doanh Đại học Luân Đôn, chủ tịch Hiệp hội Nghệ thuật Hoàng gia, là giáo sư và tác giả nổi danh trên toàn thế giới. Nhưng cũng như Charles Handy, trong cuộc sống hiện đại xô bồ, nhiều người trong chúng ta bị cuốn vào vòng xoáy quyền lực, danh lợi hoặc sống thuận theo sự mong mỏi, kỳ vọng của người khác.

Khi người thân nói lên điều họ mong muốn ở chúng ta, họ đang tạo một phiên bản con người lý tưởng để ép chúng ta vào khuôn. Đó là con người mà chúng ta *phải trở thành*, chấp nhận điều đó tức là chúng ta đã bị giam hãm trong cái mà nhà xã hội học Max

Weber gọi là "cũi sắt". Trong đó, chúng ta chỉ có thể đi tới, đi lui giữa các bức tường vô hình, hệt như một diễn viên kịch câm đang trình diễn. Trên thực tế, trong doanh nghiệp, tổ chức, dường như nếu muốn thăng tiến, người ta phải bằng mọi cách leo lên các nấc thang nghề nghiệp, mà không hề cân nhắc đến những ước mơ và quan niệm cá nhân về sự thành công. Các giả định này rất dễ biến đổi thành những *điều ta phải trở thành.*

Theo thời gian, người ta dần rời xa *con người lý tưởng* của mình, tầm nhìn của họ trở nên mơ hồ đến mức không còn thấy được ước mơ của mình nữa. Áp lực mưu sinh và mong muốn duy trì cuộc sống ổn định có thể đẩy người ta đi theo hướng hoàn toàn khác, dù con đường đó có giúp họ tiếp cận với ước mơ của mình hay không. Họ trở nên thờ ơ trước cảm xúc của chính mình và nhắm mắt chấp nhận thực tại. Một trường hợp thường thấy ở những nền văn hóa nặng tính truyền thống là con cái chọn nghề theo ý cha mẹ. Một nhạc sĩ Ấn Độ trở thành nha sĩ nối nghiệp cha mình theo mong muốn của gia đình. Cuối cùng, anh vẫn quyết từ bỏ, rời Mumbai đến New York tìm kế sinh nhai với cây đàn sitar của mình (nhạc cụ truyền thống của người Ấn Độ).

Đôi khi chúng ta khó phân biệt được giữa con người ta muốn trở thành và con người ta buộc phải trở thành. Thế nên trong quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo, khám phá về con người lý tưởng là rất quan trọng. Tuy nhiên, nhiều chương trình huấn luyện đều giả định rằng con người lý tưởng là một cá nhân đạt thành tích cao trong công việc. Họ bỏ qua giai đoạn tìm hiểu, quan sát kỹ càng các mục tiêu học tập và ước mơ, nguyện vọng của bản thân. Khi bị áp đặt, thường thì ai cũng trở nên hờ hững, thậm chí nổi loạn để phản kháng.

***Không tầm nhìn, không cảm xúc***

Sofia, quản lý một công ty viễn thông ở Bắc Âu, cho rằng mình cần học thêm về cách thức điều hành. Cô tham gia nhiều cuộc hội nghị, đọc sách và làm việc với các chuyên gia cố vấn. Sofia cũng lên kế hoạch phát triển bản thân, đặt ra các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Cô biết mình cần phải làm gì, song dường như không kế hoạch nào cho thấy hiệu quả và đều chấm dứt chỉ sau vài tuần. Sofia nói với chúng tôi về mong muốn thành công trong sự nghiệp, cô cũng bày tỏ mối băn khoăn về sự thất bại của những kế hoạch phát triển nghề nghiệp do mình vạch ra.

Trường hợp của Sofia là rất phổ biến đối với những người vừa hoàn tất chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo. Vấn đề nằm ở

chỗ nhiều chương trình huấn luyện trên đã bắt đầu bằng giả định sai lầm. Việc phát triển kỹ năng lãnh đạo thực sự cần tầm nhìn sâu rộng hơn nhiều so với những kế hoạch phát triển nghề nghiệp. Nó khởi đầu bằng cái nhìn tổng thể, bao quát các khía cạnh của cuộc sống. Để cải thiện hiệu suất công việc, nhà lãnh đạo cần đích thân tham gia vào quá trình rèn luyện kết hợp cả ý chí, nỗ lực và sự quan tâm, hứng thú.

Chúng tôi yêu cầu Sofia hình dung một thời điểm trong tương lai, thoải mái tưởng tượng về một ngày bình thường – cô sẽ làm gì, đi đâu, ai đang ở đó và họ cảm thấy như thế nào. Sau đó, chúng tôi đề nghị Sofia chọn một ngày trong khoảng từ tám đến mười năm tới – đủ xa để khác biệt với hiện tại, nhưng cũng đủ gần để có thể hình dung. Sofia đã chọn một ngày trong tháng 8 năm 2007, ngày mà đứa con đầu lòng của cô vào đại học. Sau đó, cô ấy bắt đầu viết ra tầm nhìn của mình vào ngày mình chọn, hệt như thể đó là hôm nay. Chúng tôi yêu cầu cô hình dung rõ ràng tất cả khía cạnh của cuộc đời, các nguyên tắc, ước mơ mình muốn chinh phục. Tầm nhìn của cô ấy quả là rất thuyết phục: "Tôi hình dung chính mình đang điều hành công ty riêng gồm 10 cộng sự thân thiết. Tôi vui sướng vì tình cảm tốt đẹp với con gái, cũng như mối quan hệ chan hòa với bạn bè. Tôi thấy thoải mái và hạnh phúc ở cương vị nhà quản lý và người mẹ, gửi gắm tình thương và sự dìu dắt đến mọi người xung quanh".

Bằng cách thể hiện tầm nhìn ở phương diện tổng thể, Sofia bắt đầu thấy được những điều tưởng chừng không liên quan trong cuộc sống có liên hệ với nhau như thế nào. Cô cũng hiểu được cách phác thảo kế hoạch hiện thực hóa ước mơ tràn đầy cảm hứng. Sofia chia sẻ rằng từ trước đến nay, cô thường mắc lỗi trong giao tiếp với người khác, nhất là khi bị căng thẳng. Trong công việc, cô là nhà quản lý yêu cầu cao độ và giờ đây, khi nhìn lại toàn bộ bức tranh, cô mới thấy một số mâu thuẫn với con gái cũng bắt nguồn từ những điều tương tự. Cuối cùng, Sofia biến những vấn đề này thành mục tiêu phát triển, khắc phục tình trạng căng thẳng bằng cách thức hữu ích hơn.

So với những thế hệ lãnh đạo trước đó, chúng tôi nhận thấy nhiều nhà lãnh đạo trẻ dưới bốn mươi tuổi có các mục tiêu học tập toàn diện hơn, bao quát nhiều khía cạnh của cuộc đời chứ không chỉ tập trung vào công việc. Thật vậy, các cuộc khảo sát thế hệ X (những người được sinh ra trong khoảng thời gian từ năm 1960 đến 1980) và thế hệ Y (1980 – 1990) cho thấy những người trong độ tuổi hai mươi và ba mươi có cái nhìn về cuộc đời và công việc cân bằng hơn những thế hệ trước. Không đề cao sự cực khổ, hy

sinh như cha mẹ mình, các bạn trẻ này hướng đến cuộc sống cân bằng hơn. Họ không chờ đến lúc gặp phải các biến cố như lâm bệnh nặng, ly hôn hoặc thất nghiệp rồi mới thay đổi cách nhìn về những mối quan hệ, đời sống tinh thần, trách nhiệm đối với cộng đồng và vấn đề sức khỏe. Nhiều cộng sự lớn tuổi hơn của họ cũng đang dần hướng đến điều đó, nhưng đối với họ, đây cũng chỉ là một phần của những khủng hoảng, khó khăn mà họ phải đối mặt. Đó là vấn đề liên quan đến tuổi tác, sự hoài nghi, lo lắng chợt xuất hiện khi bước vào độ tuổi trung niên hoặc khi phải làm một việc quá lâu trong thời gian dài.

***Triết lý và nguyên tắc sống***

Các nguyên tắc sống đóng vai trò khá quan trọng trong việc tìm ra *con người lý tưởng*. Những chuyển biến trong đời sống như kết hôn, sinh con, thay đổi công việc,... có thể dẫn đến việc thay đổi các nguyên tắc sống, nhưng triết lý ẩn sâu bên dưới lại bền bỉ và ít bị tác động hơn. Triết lý sống của một người là cách thức người đó xác định các nguyên tắc sống, chẳng hạn như các phong cách lãnh đạo mà họ hướng tới. Nếu nhà lãnh đạo chỉ xem việc đạt mục tiêu là quan trọng nhất thì đương nhiên họ sẽ điều hành theo phong cách yêu cầu cao độ và bỏ qua phong cách dân chủ. Nếu hiểu về triết lý sống, bạn sẽ thấy *con người lý tưởng* phản ánh các nguyên tắc sống của mình như thế nào.

## CÁC NGUYÊN TẮC ĐỊNH HƯỚNG CÁ NHÂN

Hãy nghĩ về những vấn đề khác nhau trong cuộc sống như gia đình, các mối quan hệ, công việc, đời sống tinh thần và sức khỏe. Trong từng vấn đề này, các nguyên tắc cốt lõi của bạn là gì? Hãy liệt kê từ năm đến sáu nguyên tắc định hướng, cân nhắc xem chúng có phải là những nguyên tắc mà bạn thật sự tuân thủ hay chẳng qua chỉ là bất chợt nghĩ ra mà thôi. Giờ đây, hãy viết ra giấy việc bạn muốn làm gì trong phần đời còn lại hoặc lập một danh sách gồm hai mươi bảy việc bạn muốn thực hiện trước khi chết. Đừng bận tâm về thứ tự hoặc tính khả thi, hãy viết ra bất cứ điều gì bạn nghĩ tới.

Tuy có vẻ đơn giản nhưng khi bắt tay vào làm bạn sẽ thấy bài tập này không dễ chút nào. Con người vốn dĩ nghĩ nhiều về những việc cần hoàn thành ngay, đó là những việc khẩn cấp nhưng không hẳn là việc quan trọng. Khi mở rộng phạm vi suy nghĩ, chẳng hạn như về những điều cần làm trước khi chết, người ta thường nhìn thấy nhiều khả năng hơn. Chúng tôi nhận thấy hầu hết mọi người đều liệt kê ít nhất 80% mục tiêu không liên quan

đến công việc. Khi hoàn tất bài tập này và nhìn lại những gì mình đã viết, người ta sẽ thấy được những tác nhân có thể giúp họ bắt đầu chạm đến ước mơ và khát vọng thật sự của mình.

Một chuyên gia tư vấn liệt kê gia đình là nguyên tắc quan trọng nhưng trên thực tế, người này thường dành năm ngày trong tuần xa vợ và hai con để đi công tác. Anh ta giải thích rằng mình phải đi công tác nhiều để có đủ tiền lo cho gia đình. Nhưng trái lại, một vị giám đốc công ty sản xuất, người cũng liệt kê gia đình là ưu tiên hàng đầu, đã từ chối những buổi tiếp khách để dành thời gian dùng cơm nhà mỗi tối cùng vợ con mình.

Sự khác biệt giữa hai người họ dường như nằm ở nhận thức về nguyên tắc sống cũng như thứ tự ưu tiên sắp xếp thời gian và công sức dựa theo nguyên tắc đó. Vì vậy, họ cũng có những nhận định, đánh giá khác nhau về nhân viên, các hoạt động cũng như về doanh nghiệp, tổ chức của mình. Điều đó thể hiện triết lý sống khác nhau của từng người, thường gặp nhất là ba triết lý *thực tế*, *trí tuệ* và *nhân văn*. Không có triết lý sống nào là tốt nhất, mỗi triết lý sẽ hướng người ta đến hành động, suy nghĩ và cảm nhận theo những cách riêng.

Với triết lý sống *thực tế*, người ta cho rằng giá trị của ý tưởng, nỗ lực, con người hoặc doanh nghiệp, tổ chức là ở tính hữu ích. Những người theo triết lý này tin rằng họ có trách nhiệm lớn đối với những sự kiện trong cuộc đời mình và thường xem xét nhiều mặt để xác định giá trị của chúng. Khi đó, rõ ràng là trong số những năng lực trí tuệ cảm xúc, tính thực tế được xếp hạng cao trong sự tự chủ. Thật không may, người sống thực tế thường có khuynh hướng sử dụng phong cách yêu cầu cao độ thay cho phong cách dân chủ, huấn luyện hoặc liên kết.

Larry Ellison là một CEO theo phong cách yêu cầu cao độ của tập đoàn Oracle. Trong cuộc chiến tranh giành thị phần, ông ấy thường thách thức nhân viên "hủy diệt" hoặc "trừ khử" các đối thủ. Ellison cũng thường đặt ra những tiêu chuẩn cao cho nhân viên nhằm vượt trội hơn so với đối thủ và thể hiện triết lý sống thực tế của mình trong nhiều bài phát biểu và phỏng vấn.

Với triết lý sống *trí tuệ*, người ta mong ước hiểu về con người, sự vật và thế giới thông qua cách thức họ làm việc. Những người theo triết lý này chủ yếu dựa trên tính hợp lý để ra quyết định và xác định giá trị của sự việc dựa vào các quy tắc hoặc những chỉ dẫn sẵn có. Người theo triết lý này cũng bám sát các năng lực về nhận thức, đôi khi không coi trọng đúng mức những năng lực về

giao tiếp. Chẳng hạn như, bạn có thể nghe ai đó theo triết lý trí tuệ nói: "Nếu bạn có giải pháp tốt, người ta sẽ tin tưởng nó. Bạn không cần phải ra sức thuyết phục để họ thấy giá trị của nó". Họ có thể sử dụng phong cách tầm nhìn, nếu tầm nhìn đó thể hiện một tương lai tươi sáng.

John Chambers, CEO của Tập đoàn Hệ thống Cisco, là một người có triết lý sống trí tuệ khi ông mô tả đời sống tương lai tốt đẹp hơn nhờ các phát minh công nghệ. Chẳng hạn như, ông nói về cách các hệ thống điện tử tích hợp sẽ điều chỉnh nhiệt độ quần áo khi chủ nhân đi từ trong nhà ra xe hơi vào mùa đông. Chambers thể hiện rõ niềm tin của mình rằng công ty có thể tạo ra công nghệ này trong tương lai, và do đó đóng góp cho một xã hội tốt đẹp hơn.

Với triết lý sống *nhân văn*, người ta cho rằng các mối quan hệ cá nhân gần gũi mang lại ý nghĩa cho cuộc sống. Những người theo triết lý này tuân thủ các nguyên tắc sống mang tính nhân văn và đối với họ, gia đình cũng như bạn bè thân thiết là các mối quan hệ quan trọng hơn tất cả. Họ nhận định giá trị của một hoạt động dựa trên mức độ ảnh hưởng đến những mối quan hệ thân thiết này. Tương tự như vậy, lòng trung thành được đánh giá cao hơn kỹ năng hoặc mức độ thành thạo công việc. Nếu các sếp thực tế cho rằng có thể để vài người hy sinh vì tập thể thì nhà lãnh đạo theo chủ trương nhân văn xem mỗi người quan trọng như nhau và luôn chú trọng phát triển các năng lực *nhận thức xã hội* và *quản trị quan hệ*. Do đó, nhà lãnh đạo theo quan niệm nhân văn sẽ hướng về các phong cách điều hành coi trọng mối liên hệ giữa mọi người với nhau, như phong cách dân chủ, liên kết hoặc huấn luyện.

Narayana Murthy, nhà đồng sáng lập công ty công nghệ Infosys đặt trụ sở tại Bangalore, Ấn Độ, là một vị lãnh đạo truyền cảm hứng. Tầm nhìn của ông phần nào tập trung vào việc kết nối mọi người với công việc, vì vậy Murthy quản lý theo phong cách dân chủ. Dưới sự dẫn dắt của ông, Infosys trở thành một trong những công ty có môi trường làm việc đáng mơ ước nhất trong lĩnh vực phát triển và bảo trì phần mềm. Thật vậy, Murthy thường mô tả về bản thân là có "đầu óc tư bản chủ nghĩa và trái tim xã hội chủ nghĩa".

### *Lý tưởng có thể thay đổi*

Khi nghề nghiệp thay đổi, ước mơ và khát vọng cũng như *con người lý tưởng* biến đổi theo sự tiếp diễn của cuộc sống. Khi đó,

người ta có thể xác định những năng lực cần được áp dụng trong hoàn cảnh phù hợp nhằm tạo sự cộng hưởng. Đôi khi do cần mẫn làm một việc kéo dài nhiều năm mà không thay đổi cho phù hợp với ước mơ của mình, người ta có thể bị lạc lối, mất phương hướng trong nghề nghiệp.

Đó là lý do tại sao chúng ta thường thấy một số lãnh đạo ở độ tuổi trung niên chuyển sang một lĩnh vực khác. Khi đạt đến độ thuần thục và chinh phục hầu hết các mục tiêu của nghề nghiệp, họ có thể mất đi hứng thú với những gì đang làm. Thông thường khi đó, nhà lãnh đạo sẽ theo đuổi lý tưởng mới, chẳng hạn như đóng góp nhiều hơn cho cộng đồng, xã hội. Peter Lynch là một nhà lãnh đạo như vậy, ông đang là người đứng đầu Quỹ Fidelity Magellan – quỹ đầu tư lớn và thành công nhất từ trước đến nay – khi đột ngột báo tin từ chức. Ông định sẽ cùng vợ mình mở một quỹ thiện nguyện, ông nói rằng do mình đã "làm giỏi" rồi, bây giờ ông muốn "làm việc tử tế" khi còn tràn đầy năng lượng và óc sáng tạo.

Không ít trường hợp những lãnh đạo thành công trong kinh doanh chuyển sang một lĩnh vực mới, cho thấy rằng *con người lý tưởng* có thể thay đổi bất kỳ lúc nào trong suốt cuộc đời. John Macomber, cựu CEO Tập đoàn Vật liệu chuyên dụng và Công nghệ toàn cầu Celanese, chuyển sang điều hành Ngân hàng Xuất - Nhập khẩu Mỹ. Rex Adams, giám đốc nhân sự của Công ty Dầu khí Mobil, trở thành hiệu trưởng trường Kinh doanh Fuqua thuộc Đại học Duke.

*Con người lý tưởng* của chúng ta hiện hữu trong niềm đam mê, cảm xúc và động cơ thúc đẩy. Tầm nhìn của một người là biểu hiện sâu sắc nhất về điều họ mong muốn trong cuộc đời, là định hướng cho các quyết định quan trọng và là thước đo mức độ hài lòng trong cuộc sống.

Tuy nhiên, để điều hành một công ty, tổ chức thì chỉ tầm nhìn lý tưởng về mặt cá nhân thôi vẫn chưa đủ. Nhà lãnh đạo cần tìm ra tầm nhìn chung cho công ty, tổ chức đó, hãy luôn mở lòng đón nhận những hy vọng và ước mơ của mọi người. Chỉ khi sự tự nhận thức, lý tưởng cá nhân hòa hợp với tầm nhìn chung hướng về tương lai của tập thể, bạn mới tạo được bầu không khí làm việc hào hứng cho nhân viên, cộng sự.

***Lãnh đạo với niềm đam mê***

Dù đang đứng đầu một ngân hàng Thụy Sĩ hoạt động rất hiệu quả, nhưng Jurgen vẫn cảm thấy mất dần hứng thú với nghề. Ông

cũng nhận thấy rằng không phải tất cả quản lý cấp cao khác đều tận tụy với công việc. Khi cảm thấy một vài người không phù hợp với công việc, Jurgen yêu cầu họ từ chức. Nếu phát hiện bất kỳ vấn đề gì, ông sẽ giải quyết cho thật thấu đáo. Thường thì người ta không dám cung cấp hết thông tin chính xác cho Jurgen, có lẽ họ sợ bị chỉ trích hay gặp chuyện phiền toái. Cảm thấy bất lực, Jurgen không còn hứng thú với công việc nữa và ông cảm thấy chọn lựa duy nhất là từ chức.

Thế nhưng, sau hơn sáu tháng làm việc cùng chúng tôi, Jurgen tìm lại cảm hứng và nhiệt huyết, ông đã có thể phác thảo một tầm nhìn khác về cuộc đời và công việc điều hành tại ngân hàng này. Điều quan trọng không kém là Jurgen đang truyền cảm hứng cho các nhân viên của mình. Jurgen đã làm điều đó như thế nào? Đầu tiên, ông bắt đầu nhìn lại cuộc đời mình và tầm nhìn cá nhân để có thể hình dung bức tranh thực tế về tình hình của ngân hàng, cũng như lý do khiến ông mất đi hứng thú với công việc. Khi so sánh giữa hiện thực và kỳ vọng, Jurgen nhận thấy rõ những vấn đề cần phải giải quyết và thay đổi. Ông đặt cho chính mình một câu hỏi quan trọng: "Trước hàng loạt khó khăn chồng chất, tình cảm đối với ngân hàng và toàn thể nhân viên có đủ mạnh để giữ mình ở lại?".

Vào một buổi sáng mùa hè, Jurgen thực hiện chuyến đi bộ đường dài quanh hồ Alpine cùng với một người bạn. Ông chia sẻ nỗi lo rằng mình có thể không thay đổi được gì cho ngân hàng. Jurgen nhìn lại quá khứ, hiện tại và tương lai. Ông nghĩ về đội ngũ nhân viên ở đó, một vài người đã làm việc với ông trong nhiều năm. Jurgen cân nhắc những vấn đề nan giải và sự tâm huyết của mình đối với ngân hàng. Ông suy ngẫm về tầm nhìn lý tưởng của riêng mình và tập trung vào những thay đổi có thể xảy ra nếu ông ở lại ngân hàng và chiến đấu tới cùng. Khi chuyến đi gần kết thúc, Jurgen đã có câu trả lời: "Tôi sẽ ở lại".

Chính quyết định này đã tiếp thêm năng lượng cho Jurgen và một lần nữa từ trong thâm tâm, ông lại chạm đến niềm đam mê mãnh liệt với công việc lãnh đạo. Chính điều đó đã khuyến khích, nuôi dưỡng lòng can đảm, giúp ông trở nên mạnh mẽ để có thể đón nhận vô vàn khó khăn trước mắt.

Cũng như Jurgen, bạn cần nhận diện và xác định rõ *con người lý tưởng* của mình. Một khi hiểu rõ về *con người lý tưởng*, bạn sẽ khơi dậy trong mình niềm hy vọng, sự hào hứng và tìm được liều thuốc giải cho sự trì trệ của thói quen. Napoleon từng nói: "Lãnh đạo là người gieo niềm hy vọng". Thách thức đối với mỗi nhà lãnh đạo là

tiếp cận được nguồn hy vọng nội tại để tìm thấy sự tự nhận thức, lý tưởng của chính mình, từ đó xây dựng quan điểm chung và dẫn dắt mọi người đi đúng hướng. Cách lãnh đạo này đòi hỏi không chỉ tầm nhìn cá nhân mà là một bức tranh toàn cảnh về thực tại.

**Khám phá thứ hai: Con người thực**

Nếu bạn thả một con ếch vào nồi nước đang sôi, nó lập tức nhảy ra ngoài theo bản năng. Nhưng nếu bạn thả con ếch vào nồi nước lạnh và bắt đầu đun từ từ, con ếch sẽ không biết rằng nước đang nóng lên. Nó ở trong đó cho đến khi nước sôi và chết, con ếch đó không khác gì một số nhà lãnh đạo bám víu vào lề thói hàng ngày hoặc để các tiện nghi nhỏ nhặt làm họ lún sâu trong những thói quen thâm căn cố đế và sự trì trệ.

Khi John Lauer tiếp quản chức chủ tịch công ty Lốp xe BF Goodrich, ông vô cùng cởi mở trước những thách thức trong công việc, thể hiện năng lực lãnh đạo của mình với phong cách dân chủ và tầm nhìn. Trong buổi họp đầu nhiệm kỳ với các quản lý của một chi nhánh lớn, Lauer đã lắng nghe họ trình bày, sau đó đưa ra tầm nhìn rõ ràng cho công ty, kết hợp cả những ưu thế hiện tại với một sự định vị tốt hơn trong thị trường toàn cầu. Các nhà quản lý đều đồng tình và được thúc đẩy bởi tầm nhìn khôn ngoan của Lauer. Vài năm sau, khi tiến hành tái cấu trúc công ty, Lauer vẫn thể hiện được tài lãnh đạo của mình với những quyết định chuẩn xác, ông cũng là một người luôn hòa nhã với mọi thành viên trong ban lãnh đạo.

Tuy nhiên, khoảng sáu năm sau khi về với BF Goodrich, người ta bắt đầu nhận ra sự chán chường trong bài phát biểu về kỹ năng lãnh đạo và kinh doanh của Lauer. Ông vẫn nói về các vấn đề kinh doanh và quản trị, nhưng những thông tin ông đưa ra đã trở nên lỗi thời và gây nhàm chán. Sự hứng khởi của những ngày đầu nhậm chức đã không còn nơi Lauer.

Giống như con ếch bị luộc từ từ, Lauer quen dần với sự chán chường, thậm chí buồn tẻ trong các chính sách và hoạt động của những công ty lớn. Ông đánh mất hứng thú trong công việc và chuyện Lauer rời công ty cũng không khiến mọi người quá bất ngờ. Với mong muốn tìm lại niềm đam mê công việc, ông chuyển sang làm việc cùng vợ mình là Edie, người có nhiều năm hoạt động trong các tổ chức cứu trợ ở Hungary.

Ở cương vị mới, Lauer bắt đầu một quá trình dẫn đến khám phá thứ hai. Đối với nhà lãnh đạo, để có thể phát triển xa hơn về trí tuệ

cảm xúc sau khi đã có ít nhất một tầm nhìn chắc chắn về cuộc sống lý tưởng, họ sẽ quay về với con người thực của mình, nhìn vào những phẩm chất cá nhân cốt lõi và khám phá lại từ đầu về nhà lãnh đạo trong mình.

Khoảng hai năm sau khi rời khỏi BF Goodrich, Lauer tham gia cuộc hội thảo về việc phát triển kỹ năng lãnh đạo, đây là một phần của chương trình tiến sĩ về quản trị học. Ông vẫn nhận thấy mình không muốn điều hành một công ty nào nữa, tuy vẫn chưa biết chính xác mình sẽ làm gì trong tương lai. Trong suốt cuộc hội thảo, Lauer vật lộn với những nguyên tắc, triết lý sống, khát vọng và ưu thế riêng của mình. Khi nghĩ về những năm sắp tới và các năng lực của bản thân, Lauer nhận ra mình vẫn còn nhiều hứng thú đối với công việc lãnh đạo. Ông hồi tưởng về sự hào hứng khi còn lèo lái công ty, làm việc với đội ngũ quản lý và đưa ra những quyết định quan trọng. Một ngày nọ, Lauer thức dậy và cho rằng mình đã sẵn sàng để trở lại vị trí điều hành doanh nghiệp.

Lauer cân nhắc một số lời mời làm việc từ những công ty tuyển dụng và một tháng sau, ông tiếp nhận cương vị lãnh đạo tại Oglebay Norton, một công ty cung cấp nguyên liệu thô trị giá 250 triệu đô-la. Tại đây, ông là hiện thân của phong cách dân chủ, luôn lắng nghe thuộc cấp và khuyến khích đội ngũ quản lý cũng làm như vậy. Lauer thường xuyên thể hiện tầm nhìn rất thuyết phục được đặt ra cho công ty, một quản lý cấp cao tại đây cho biết Lauer luôn nâng cao tinh thần, sự tự tin và đam mê trong họ. Trong năm đầu tiên Lauer điều hành công ty, Oglebay Norton lần lượt xuất hiện trong danh sách bình chọn của các tạp chí *Fortune*, *Business Week* và *Wall Street Journal*.

Ban đầu, Lauer rời khỏi BF Goodrich vì ông hiểu rằng mình có một tầm nhìn khác trong cuộc đời. Đó là khám phá thứ nhất – khám phá về *con người lý tưởng*. Sau đó, khi chạm trán với thực tế và hiểu được các ưu thế riêng của *con người thực* trong mình – tức khám phá thứ hai – ông tìm lại được sự nhiệt tình và hứng thú với công việc điều hành. Cuối cùng, Lauer đã quay lại đúng con đường dành riêng cho mình và thực hiện xuất sắc vai trò lãnh đạo.

### *Con người thực không dễ thấy*

Để tìm kiếm *con người thực*, hãy bắt đầu từ tài năng và niềm đam mê của mình, điều làm nên con người thật sự của bạn ở cương vị lãnh đạo. Tuy nghe có vẻ đơn giản, nhưng thực tế thì ngược lại, điều đó đòi hỏi ở bạn năng lực tự nhận thức vô cùng mạnh mẽ, đó là vì sự trì trệ và thói quen hàng ngày làm chúng ta khó lòng nhìn

rõ bản thân. Các lề thói thường nhật khiến chúng ta thay đổi dần mà không nhận ra, tương tự như khi nhìn vào tấm gương mờ, chúng ta dần xa rời hình ảnh thực tế của mình. Cuối cùng, khi bắt đầu có cái nhìn rõ ràng – thường là trong một khoảnh khắc khai sáng nào đó – chúng ta mới nhận thức được về tình hình thực tế, có thể sẽ rất tàn nhẫn. Chúng tôi từng làm việc với một vị giám đốc đi lên từ vị trí kỹ sư, ông ấy thật lòng chia sẻ: "Tôi bỗng thấy mình đã trở thành con người mà trước đây tôi không bao giờ muốn trở nên như vậy".

## BÀI KIỂM TRA LOGAN

Trong suốt một tuần lễ đến nhà chú mình chơi, cậu bé Logan chín tuổi vặn đồng hồ báo thức để dậy sớm vào mỗi buổi sáng. Ngay khi nghe tiếng chân rón rén xuống cầu thang của chú mình, dù lúc đó là năm giờ hay năm giờ rưỡi sáng, Logan liền bật dậy ngay. Chú của Logan rất ngạc nhiên vì định tranh thủ làm vài việc khi cậu bé còn ngủ, trước đó mẹ của Logan cũng nói rằng cậu bé thường thức dậy khoảng từ bảy giờ rưỡi đến tám giờ sáng. Thế nhưng khi ở đây Logan lại dậy sớm mỗi sáng và hăm hở bắt đầu một ngày mới.

Một công cụ kiểm tra nhanh để biết bạn có giống như con ếch trong nước sôi hay không là *Bài kiểm tra Logan*. Hãy trả lời những câu hỏi sau, dạo này, bạn thường hành động như thế nào? Hãy đối chiếu với con người của bạn trong quá khứ. Bạn có thức dậy đầy hào hứng vào mỗi sáng và không muốn ngủ hơn mức cần thiết? Hiện bạn có cười nhiều như trước đây? Bạn có thấy vui vẻ trong cuộc sống cá nhân như trong quá khứ? Bạn đi làm có vui không? Nếu nhận thấy công việc, mối quan hệ và cuộc sống nói chung không làm bạn tràn đầy hứng khởi và hy vọng về tương lai, thì đó là dấu hiệu rõ ràng cho thấy bạn có thể đã đánh mất sự liên hệ với con người thực của mình. Khi đó, bạn nên đặc biệt chú ý xem xét, nhìn vào con người hiện tại – tức là con người hoàn toàn khác mà bạn đã trở thành.

Vì sao những người thông minh, có trình độ cao lại gặp phải vấn đề này? Cảm giác của một người thấy mình biến thành người khác ra sao? Hội chứng con ếch trong nước sôi là biểu hiện của tính tự mãn và thói thỏa hiệp đang dần bao trùm chúng ta. Có lẽ đó cũng là thách thức lớn nhất đối với khả năng tự nhận thức.

Có nhiều nguyên nhân khiến người ta không thấy được con người thực của mình. Đó là vì tinh thần của chúng ta đã ngăn cản sự tự nhận thức, người ta gọi đây là cơ chế bênh vực bản ngã và nó bảo

vệ chúng ta về mặt cảm xúc để dễ dàng đối phó với những khó khăn trong cuộc sống. Nhưng cũng trong quá trình này, nó đã che giấu hoặc bỏ đi một số thông tin hữu ích. Chẳng hạn như chúng ta không nhận ra được người khác đang phản ứng với hành vi của mình như thế nào. Theo thời gian, sự tự đánh lừa mang tính vô thức này ngày càng trở nên dai dẳng và gây phiền toái cho chúng ta.

Dĩ nhiên, cơ chế bênh vực bản ngã cũng có những ưu điểm của nó. Chẳng hạn, những người có vị thế cao trong xã hội thường lạc quan về triển vọng và khả năng của mình hơn những người có vai trò trung bình. Việc nhìn đời qua lăng kính màu hồng đã mang đến nhiệt huyết và năng lượng cho họ. Vấn đề sẽ trở nên đáng nói khi sự bênh vực hay bảo vệ bản ngã này đi quá xa và bóp méo cái nhìn về *con người thực.* Nhà biên kịch lừng danh Henrik Ibsen gọi đó là lời nói dối tự vệ, người ta thà được xoa dịu bằng những điều giả dối dễ chịu còn hơn phải đối mặt với thực tế phũ phàng.

***Lời nói dối tự vệ***

Trên thực tế, sự tự đánh lừa là con dao hai lưỡi. Nó có thể bóp méo nỗ lực tự đánh giá của chúng ta, khiến ta trở nên chủ quan. Như vậy, lời nói dối tự vệ không phải luôn mang lại lợi ích.

Trong những buổi huấn luyện với các nhà lãnh đạo, chúng tôi nhận thấy ngay cả những lãnh đạo xuất sắc nhất cũng có lúc không vừa ý với kết quả công việc của mình mặc dù các cộng sự luôn thấy rằng họ rất tài ba, lỗi lạc. Có thể do khiêm tốn nên họ đã coi nhẹ chính mình, cũng có thể là do họ tự đặt ra những tiêu chuẩn quá cao trong công việc. Do đó, họ thường chú ý vào những điểm không như ý hơn là những gì mình đã làm tốt.

Dĩ nhiên, để khắc phục sự méo mó trong nhận thức về bản thân, cách hay nhất là tiếp nhận các đánh giá, góp ý mang tính xây dựng từ những người xung quanh. Dựa vào số lượng không nhỏ những người có thể góp ý về hành vi của chúng ta trong cuộc sống, hẳn bạn cho rằng chúng ta nhận được rất nhiều phản hồi, góp ý, nhưng thực tế không phải như vậy.

Căn bệnh chung của CEO mà chúng ta từng bàn đến là lý do lớn nhất ngăn cản nhân viên cung cấp những thông tin quan trọng cho nhà lãnh đạo, không chỉ là về hành vi và cách lãnh đạo của sếp, mà còn về thực trạng của doanh nghiệp, tổ chức. Lý do khiến thuộc cấp im lặng một phần vì họ sợ sếp nổi giận, hoặc không muốn bị coi là kẻ mang hung tin hay chuyện xui xẻo đến.

Tuy nhiên, không chỉ các CEO mới gặp tình trạng này, hầu hết các nhà quản lý đều bị cách ly với những phản hồi, góp ý quan trọng. Thông thường, người ta cảm thấy không thoải mái khi đánh giá một cách vô tư, ngay thẳng về hành vi của người khác. Trên thực tế, cũng có một số người thích làm tổn thương người khác, nhưng nói chung người ta không biết cách đánh giá, góp ý hiệu quả mà không gây phiền lòng cho đối phương. Do đó, họ thường tránh nhắc đến những chuyện đó, nhưng nếu mọi người không đưa ra được những nhận xét, góp ý trung thực về hành vi hoặc hiệu quả lãnh đạo của sếp thì phỏng có ích gì.

***Vấn đề của "người tốt"***

Trong một tiệm ăn ở Paris, vị bếp trưởng và cũng là chủ tiệm đang đứng gần cửa. Hai người bước vào, mỉm cười và hỏi: "Ông là chủ tiệm phải không?".

Vị bếp trưởng trả lời: "Đúng thế, thưa quý khách".

Hai người họ đưa mắt nhìn quanh khung cảnh và cách trang trí tráng lệ rồi quay lại vị bếp trưởng và khen: "Tuyệt vời! Không khí và món ăn thật hấp dẫn!".

Vị bếp trưởng mỉm cười đáp: "Có lẽ quý khách nên dùng bữa rồi mới đánh giá cũng chưa muộn!".

Dĩ nhiên, với tư cách là chủ tiệm, vị bếp trưởng rất muốn đón nhận lời khen, nhưng ông ấy mong đó là sự đánh giá mang tính chân thật chứ không phải là lời nói khách sáo hay lịch sự. Tương tự như vậy, trong doanh nghiệp, tổ chức, người đưa ra nhận xét, góp ý có thể bị lẫn lộn giữa vai trò làm "người tốt" và việc đưa ra đánh giá mang tính xây dựng, giúp ích cho đối phương. Điều này đặc biệt quan trọng đối với nhà lãnh đạo.

Trong nhiều năm, một số nhà khoa học nghiên cứu hành vi khuyên chúng ta nên đưa ra phản hồi đúng trọng tâm bản chất sự việc, không kèm theo đánh giá hay phán xét nào cả. Họ tin rằng điều này giúp lời đánh giá trở nên hữu ích hơn vì khi đó, thái độ của người tiếp nhận phản hồi trở nên cởi mở hơn. Tuy nhiên, theo một nghiên cứu của Viện Công nghệ Massachusetts, những phản hồi, đánh giá mang tính trung lập như vậy ít mang lại hiệu quả. Sự trung lập mang tính thận trọng và không chân thành khiến việc đánh giá mất đi các ý nghĩa quan trọng về mặt cảm xúc. Là một phần của khóa học nhập môn về hành vi tổ chức, nghiên cứu này đã yêu cầu các sinh viên cao học quản trị kinh doanh đặt ra

một mục tiêu mà họ sẽ theo đuổi trong suốt mười lăm tuần lễ của khóa học này. Mỗi tuần một lần, các nhóm sinh viên sẽ gặp nhau để trao đổi các nhận xét, phản hồi về mức độ tiến bộ của từng người. Cuối mỗi buổi học, mọi người sẽ chọn ra ba lời phản hồi mà họ cho là hữu ích nhất trong buổi thảo luận.

Trái với lời khuyên của các nhà khoa học bên trên, các phản hồi có kèm đánh giá – tức là qua đó, người ta tiếp nhận chi tiết về ưu điểm hoặc khuyết điểm của mình được cho là hữu ích hơn nhiều so với các phản hồi không có đánh giá. Tất cả chúng ta đều biết rằng ở một mức độ nào đó, người khác đang quan sát và phán xét chuyện chúng ta làm, nên nói chung, chúng ta thích sự đánh giá toàn diện hơn. Trên thực tế, những người đưa ra lời đánh giá tránh gây bất hòa hoặc tránh làm đối phương phật ý đều có vẻ không thật lòng, vì họ khiến chúng ta không ghi nhận được những thông tin cần thiết nhằm cải thiện bản thân.

Chúng tôi nhận thấy những nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc thường chủ động tìm kiếm cả phản hồi tiêu cực lẫn tích cực. Họ hiểu rằng mình cần nhiều luồng thông tin khác nhau để có thể tự cải thiện, cho dù thông tin đó nghe có lọt tai hay không.

***Đón nhận sự thật***

Để có thể quản lý hiệu quả hơn, nhà lãnh đạo cần phá vỡ bức tường cách ly thông tin xung quanh mình. Thật hiếm có người nào dám nói với một "hung thần" rằng người đó quá thô lỗ, dữ dằn và khuyên họ nên cư xử một cách dân chủ hơn, hoặc suy nghĩ thấu đáo hơn. Đó là lý do tại sao nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc cần chú ý đến thái độ của bản thân nhằm tìm kiếm sự thật quanh mình.

Vậy làm sao nhà lãnh đạo có thể khám phá về sự thật? Một cuộc nghiên cứu thực hiện với gần 400 quản lý cấp cao cho thấy trước tiên, họ cần sử dụng các năng lực tự nhận thức và thấu hiểu cảm xúc. Cả hai khả năng này giúp họ tự giám sát hành động của mình và quan sát cách người khác phản ứng lại với họ. Họ cởi mở và sẵn lòng đón nhận các đánh giá, góp ý về ý tưởng hoặc cách thức điều hành của họ. Họ cũng chủ động tìm kiếm những lời phê bình, cũng như sự chỉ trích kịch liệt. Trái lại, nhà quản lý kém hiệu quả thường tìm kiếm những phản hồi dễ chịu và vì thế, họ không nắm bắt được các thông tin chính xác. Trên thực tế, nhà lãnh đạo xuất chúng đánh giá chính họ gần giống với cách thuộc cấp và cộng sự nhận xét về họ.

Thật vậy, nhiều nguồn dữ liệu của chúng tôi cho thấy rằng khi nhà lãnh đạo tìm kiếm những phản hồi không tốt bên cạnh các phản hồi tốt, năng lực tự nhận thức và điều hành nói chung của họ thường mạnh mẽ hơn. Khi biết rằng mình còn yếu kém ở khâu nào, chúng ta sẽ tập trung học hỏi, hoàn thiện tại khâu đó. Nói cách khác, nếu nhà quản lý chỉ chú tâm tìm kiếm sự đánh giá, nhận xét nghe lọt tai, thì chúng ta có thể đoán rằng họ khá kém trong việc tự nhận thức và kéo theo đó là năng lực điều hành.

Như vậy, rõ ràng là việc chủ động lắng nghe mọi góp ý, đánh giá từ tiêu cực đến tích cực đều có tầm quan trọng lớn đối với việc phát triển nghề nghiệp của chúng ta. Nhưng nhà lãnh đạo cũng cần phải cân nhắc tính xác thực của những lời khuyên bảo, nhận xét.

***Hoàn tất khám phá thứ hai***

Như chúng ta đã thấy, khám phá thứ nhất thúc đẩy việc học hỏi định hướng tập trung vào bản thân nhằm tự nhận thức và nhận ra lý tưởng của bản thân. Khám phá thứ hai bắt đầu bằng việc hé lộ thực tế, bạn thấy mình ra sao và người khác nhìn nhận bạn như thế nào. Tuy nhiên, để hoàn tất khám phá đó, bạn cần hiểu về ưu điểm và nhược điểm của mình, những điểm tương đồng và dị biệt giữa lý tưởng và thực tế.

Đây là khởi điểm thật sự của việc học hỏi định hướng tập trung vào bản thân, đó là dành thời gian để suy xét cẩn thận về những vấn đề, vai trò, tính cách của bản thân mà bạn muốn giữ gìn và phát triển, cũng như các vấn đề, vai trò, tính cách mà bạn muốn thay đổi hoặc điều chỉnh để phù hợp với hoàn cảnh mới. Sự tự nhận thức của một người, tức là việc nhận ra sự khác biệt giữa điều bạn muốn duy trì và điều bạn muốn thay đổi, sẽ giúp họ sẵn sàng để phát triển bản thân. Bạn chợt nhận ra ưu điểm của mình để phát huy; bên cạnh đó, bạn thừa nhận những khuyết điểm cần cải thiện. Đôi khi chính ưu điểm lại gây phát sinh khuyết điểm, chẳng hạn như nếu quá tự tin và chủ động, dần dần bạn có thể trở nên thiếu tự chủ về mặt cảm xúc. Hoặc đôi khi một nhược điểm lại lệ thuộc vào một ưu điểm. Việc thiếu khả năng thích nghi có thể đến từ việc bạn là nhà lãnh đạo theo phong cách tầm nhìn, thế nên đôi khi trở nên quá lệ thuộc vào tầm nhìn đó.

Các ưu thế về cách điều hành của bạn là những điều bạn muốn giữ gìn, đồng thời là giao điểm giữa *con người thực* và *con người lý tưởng*. Đương nhiên, sự chênh lệch giữa *con người thực* và *con người lý tưởng* thể hiện "nhược điểm" của bạn. Việc tìm ra hình ảnh bản thân cũng tương tự như trò chơi ghép hình. Bạn bắt đầu

tìm các cạnh – những miếng ghép dễ thấy nhất, sau đó lần lượt lấp đầy một phần hình bằng nhiều miếng ghép liên quan với nhau. Ban đầu, bạn có thể chưa hình dung được, nhưng càng về cuối, khi càng lắp được nhiều miếng ghép, bạn sẽ thấy được bức tranh toàn cảnh.

***Phương thuốc cho căn bệnh CEO***

Như chúng ta đã biết, căn bệnh CEO khiến các nhà quản lý khó lòng nhận ra sở trường và sở đoản của mình. Nhà lãnh đạo muốn củng cố năng lực cần tham khảo cái nhìn của người khác để có bức tranh toàn cảnh về bản thân. Phương pháp 360 độ* giúp chúng ta thấy được bức tranh toàn cảnh. Bằng cách thu thập thông tin từ nhiều đối tượng như cấp trên, cộng sự, thuộc cấp,… bạn sẽ có cái nhìn đa chiều về bản thân cũng như các năng lực cá nhân. Đó là *con người thực* của bạn với hai điều kiện, một là những người tham gia khảo sát 360 độ thật sự thường xuyên giao tiếp với bạn, và hai là bạn có thể tâm sự, thổ lộ với họ. Ngoài ra, một lý do khác để chúng ta tham khảo ý kiến của nhiều người bằng phương pháp phản hồi 360 độ là ý kiến đa chiều thường khách quan, bao quát hơn. Do đó, hãy tham khảo ý kiến của bạn đời, tình nhân cho đến ý kiến của sếp, đồng nghiệp, cấp dưới,…

* *Phương pháp Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là một công cụ được thiết kế để thu thập ý kiến của tất cả những ai thường xuyên tiếp xúc với người được đánh giá như cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng,… giúp người được đánh giá nhận ra các điểm mạnh, điểm yếu để cải thiện, phát triển bản thân.*

Nghiên cứu của giáo sư Gene Harris và Joyce Hogan, Đại học Tulsa, tiến hành tại một công ty vận tải được thực hiện với phương pháp 360 độ. Trong đó, nhân viên đánh giá quản lý của họ đạt mức cao nhất về nhận thức, ban lãnh đạo đánh giá các quản lý ở mức cao nhất về sự tự chủ cảm xúc trong khi các quản lý tự đánh giá mình đạt mức cao nhất về khả năng giao tiếp – hạng mục mà họ bị đánh giá ở mức gần thấp nhất bởi các nhân viên và ban lãnh đạo. Trong mắt các giám đốc và nhân viên, các quản lý kém nhất trong việc đưa ra các phản hồi. Như vậy, các quản lý này cần tiếp cận với nhiều góc nhìn khác để khắc phục tình trạng mù mờ về bản thân.

Trong một nghiên cứu khác, Fred Luthans và các cộng sự tại Đại học Nebraska xem xét nhà lãnh đạo ở hai góc độ thành công và khả năng quản trị. Thành công được đo lường qua sự thăng chức, mức lương và các khoản phụ cấp. Khả năng quản trị được đánh

giá dựa trên quan điểm của các cổ đông và đồng nghiệp, nhất là cấp dưới, những người mà các nhà nghiên cứu cho rằng có sự tiếp xúc lâu dài và thường xuyên với các lãnh đạo. Họ cũng thu thập ý kiến đánh giá của nhiều người khác về hành vi của nhà lãnh đạo. Những nhà nghiên cứu kết luận rằng các sếp có khuynh hướng xem việc xây dựng mối quan hệ, giao tiếp và uy thế là các năng lực quan trọng đối với nhà quản lý. Đó là những năng lực mà nhà lãnh đạo cần vận dụng để tiến thân. Mặt khác, thuộc cấp đánh giá cao các khả năng huấn luyện, hợp tác và thấu hiểu cảm xúc, những năng lực giúp nhà lãnh đạo dẫn dắt nhân viên của mình một cách hiệu quả.

Sự khác biệt giữa cách thức sếp và nhân viên đánh giá các ưu điểm của nhà lãnh đạo cho thấy tính thiết thực của phương pháp đánh giá 360 độ nhằm phát triển kỹ năng quản lý. Nhà lãnh đạo xuất chúng sử dụng các năng lực một cách có chọn lọc, phù hợp với các nhóm đối tượng khác nhau. Vì vậy, một nhóm đơn lẻ như nhân viên, cộng sự, cấp trên, khách hàng hoặc gia đình, bạn bè,... sẽ chỉ thấy được một phần năng lực của nhà lãnh đạo mà thôi.

Trong số những góc nhìn này, ý kiến của thuộc cấp và cộng sự giúp dự đoán chính xác hơn về khả năng quản trị của nhà lãnh đạo. Trong một nghiên cứu theo dõi lâu dài, cách thức thuộc cấp đánh giá lãnh đạo có thể dự đoán được sự thành công và năng lực quản trị của họ trong hai đến bốn năm sau, thậm chí có trường hợp dự đoán đúng cho đến bảy năm sau đó. Đánh giá của thuộc cấp có thể được xem như là một công cụ dự đoán chính xác không thua kém gì các chỉ số đo lường phức tạp thu được từ những nghiên cứu thực nghiệm.

***Đừng quá tập trung vào khiếm khuyết***

Ngay khi có được cái nhìn toàn cảnh về bản thân, đa phần chúng ta sẽ dồn sự chú ý vào các khuyết điểm. Xét cho cùng đó là những nhược điểm đã phần nào gây ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình làm việc cũng như sự phát triển kỹ năng lãnh đạo.

Tại hầu hết các doanh nghiệp, tổ chức, cái chúng ta dễ nhận ra nhất là các khuyết điểm liên quan đến công việc, đặc biệt là khi nhà lãnh đạo có khuynh hướng tập trung vào cái sai nhiều hơn. Thông thường, đây là những nhà lãnh đạo coi trọng thực tế vì họ luôn cố gắng hết sức để đạt thành tựu mỹ mãn. Mặt khác, đôi khi người ta có phần quan tâm tới khuyết điểm nhiều hơn do họ thiếu tự tin hoặc khiêm tốn quá mức. Họ có khuynh hướng không tin hay xem nhẹ những lời khen, khi nhìn vào dữ liệu đánh giá 360

độ họ sẽ lưu tâm nhiều đến nhược điểm và thường bỏ qua mục ưu điểm.

Khi tập trung quá mức vào các khuyết điểm, chúng ta vô tình kích thích vỏ não trước trán bên phải, nơi sinh ra những cảm xúc lo âu. Lúc này, người ta trở nên hụt hẫng, mất động lực và do đó, bị cản trở, thậm chí ngưng hoàn toàn việc tự học có định hướng nhằm thay đổi bản thân.

***Bảng cân đối đánh giá cá nhân***

Bỏ qua nhiều thiếu sót, các chương trình huấn luyện về kỹ năng lãnh đạo vẫn áp dụng cách đánh giá năng lực nhân viên với ý kiến từ cấp trên. Nhưng điều đó đồng nghĩa với việc dễ bỏ sót nhiều năng lực tốt, tức ưu điểm, trong quá trình nhận xét này. Nếu bảng cân đối đánh giá cá nhân chỉ thể hiện toàn các khuyết điểm, người ta không những nản lòng và mất động lực, mà kết quả đánh giá cũng thiên lệch. Các ưu điểm thể hiện những kỹ năng, kinh nghiệm quan trọng mà chúng ta đã học hỏi, tích lũy được trong cuộc sống cũng như trong quá trình điều hành, chúng có giá trị tương đương với lợi nhuận trong bảng cân đối kế toán của công ty.

Trong bảng này, những ưu điểm tồn tại trong nhiều năm, dù không phải lúc nào chúng ta cũng nhận thức được về chúng, thông thường là những khía cạnh mà nhà lãnh đạo muốn duy trì, đối với họ đó là nguồn tài nguyên hữu ích. Herb Kelleher, cựu CEO của hãng hàng không Southwest Airlines là một nhà lãnh đạo hài hước. Ông ấy luôn tươi tỉnh và thích chọc cười người khác, Kelleher đã tận dụng ưu thế này trong công việc, biến sự vui nhộn thành một ưu điểm nổi trội của Southwest Airlines so với các đối thủ.

Bằng cách thu thập ý kiến của nhiều người khác nhau trong cuộc sống, không chỉ là trong công việc, bạn sẽ dễ dàng nhận ra những năng lực giá trị của mình.

Giờ đây, chúng ta đã hiểu thêm về hai khám phá đầu tiên – *con người lý tưởng* và *con người thực* – cũng như về các ưu thế, nhược điểm của mình nhằm thay đổi, phát triển bản thân. Để tiến hành thay đổi, chúng ta sẽ cần vạch ra một lộ trình cụ thể, lập kế hoạch để củng cố ưu thế, khắc phục khuyết điểm và biến khát vọng, ước mơ trở thành sự thật.

# Chương 8
# Thay đổi để lãnh đạo thành công

Là phó tổng giám đốc marketing chi nhánh Mỹ Latin của một công ty năng lượng lớn, Juan Trebino đảm nhận trọng trách phát triển doanh nghiệp không chỉ ở quê nhà Venezuela mà trong cả khu vực này. Tuy nhiên, khi nhận được phản hồi 360 độ về năng lực lãnh đạo của mình, anh mới thấy bản thân không có đủ kỹ năng cho công việc này. Khởi đầu từ vị trí kỹ sư vốn chú trọng chuyên môn, Trebino cần phát triển thêm kỹ năng huấn luyện khi ở cương vị lãnh đạo. Để điều hành một cách hiệu quả, anh ấy cần truyền cảm hứng hợp tác làm việc đến mọi người.

Trebino sắp tiếp cận với khám phá thứ ba trong quá trình học hỏi định hướng tập trung vào bản thân, đó là lập ra một kế hoạch thực tế để có được các kỹ năng lãnh đạo mà mình cần. Chương trình học tập cần tập trung vào việc cải thiện kỹ năng thấu hiểu cảm xúc với những bước cụ thể, dễ thực hiện và mang tính thực tế. Kế hoạch này cần theo sát những ưu điểm và khuyết điểm của Trebino.

Để phát triển kỹ năng huấn luyện, Trebino biết mình cần rèn luyện khả năng thấu hiểu cảm xúc. Anh ấy quyết định tận dụng nhiều hoạt động trong cuộc sống để có thể tập luyện kỹ năng này. Trước tiên, Trebino cần hiểu về từng nhân viên thuộc cấp của mình. Nếu hiểu rõ họ là ai, anh có thể giúp họ vươn tới ước mơ và đạt được mục tiêu. Trebino lên kế hoạch tiếp xúc riêng ngoài giờ làm việc hoặc có cuộc gặp gỡ thân mật với từng nhân viên để có thể nghe họ thoải mái bày tỏ ước vọng trong cuộc đời.

Ngoài phạm vi công sở, Trebino cũng tận dụng những nơi khác để cải tiến kỹ năng huấn luyện và thấu hiểu cảm xúc. Chẳng hạn như, anh đã tham gia huấn luyện đội bóng của con gái và làm tình nguyện viên cho một trung tâm bảo trợ địa phương nhằm giúp đỡ

các gia đình khó khăn. Cả hai hoạt động này tạo điều kiện cho Trebino hiểu thêm về cảm xúc của người khác và thử nghiệm kỹ năng huấn luyện.

Hai hoạt động trên cũng giúp Trebino lưu tâm nhiều hơn đến các mục tiêu học tập của mình. Điều đó giống như khi nhận được cặp kính mới, người ta có thể nhìn ra thế giới một cách rõ ràng và trở nên tinh nhạy hơn với những tình huống mà họ cần cải thiện.

Trên thực tế, nhiều khía cạnh của cuộc sống sẽ phù hợp với từng mục tiêu học tập kỹ năng lãnh đạo, giúp ích trong việc rèn luyện những kỹ năng đó. Thật vậy, một nghiên cứu của giáo sư Jane Wheeler tại trường Quản trị Case Western Weatherhead đã minh chứng điều này. Tức là những ai cố gắng áp dụng các kỹ năng lãnh đạo mới với nhiều người khác nhau – không chỉ tại công sở mà còn ở trong gia đình, các cơ sở tôn giáo, nhóm cộng đồng,... – thì có thể cải thiện được nhiều nhất và hiệu quả cải thiện sẽ kéo dài tối thiểu hai năm sau đó.

Khi nắm bắt được cơ hội học tập và chú tâm tập luyện nghiêm túc, chúng ta có thể cải thiện bản thân nhanh chóng hơn. Cuộc đời là một phòng thí nghiệm lớn để chúng ta thử nghiệm, tập luyện. Điều quan trọng là nếu kế hoạch học tập chỉ tập trung vào các mục tiêu cụ thể thì vẫn chưa đủ, chúng còn phải giúp ta so sánh được *con người lý tưởng* với *con người thực* của mình.

**Khám phá thứ ba: Kế hoạch rèn luyện kỹ năng lãnh đạo**

Việc huấn luyện kỹ năng lãnh đạo thường xoay quanh một kế hoạch cải thiện thành tích, nhưng thay vì học vẹt thì các mục tiêu học tập nên cộng hưởng được với những ước mơ của nhà lãnh đạo. Khi nhắc đến việc cải thiện thành tích, nó khiến người ta có cảm giác mình bị thử thách và có xu hướng muốn phòng thủ. Hơn nữa, chỉ khi mục tiêu học tập phù hợp với ước mơ, hoài bão cá nhân thì chương trình học mới có thể mang lại thay đổi, cho hiệu quả cao hơn trong công việc, thậm chí có thể khiến người ta cảm thấy hài lòng hơn trong cuộc sống.

Trên thực tế, một chương trình học tập đúng nghĩa sẽ có thể tạo nên kỳ tích. Chẳng hạn như, trong khóa học cải thiện kỹ năng giao tiếp, nội dung đào tạo phù hợp đã góp phần nâng cao rõ rệt khả năng trình bày, truyền tải nội dung của người tham dự. Trái lại, nội dung đào tạo phỏng theo chương trình cải thiện thành tích có khuynh hướng làm người ta trở nên e dè do sợ bị đánh giá thấp và không tạo được hiệu quả.

Kế hoạch học tập hữu hiệu nhất là kế hoạch giúp bạn tập trung vào điều mình muốn đạt được, tức là lý tưởng của chính bạn chứ không phải của ai khác. Để thành công, nó cần đưa ra các mục tiêu thực tế, hữu ích thay vì những quy tắc cứng nhắc. Với các mục tiêu học tập rõ ràng, chương trình sẽ ràng buộc bạn với nhiệm vụ tự thúc đẩy và kích thích phát triển năng lực cá nhân.

Ngược lại, khi bị bắt buộc học những điều trái với lý tưởng, chúng ta đánh mất động cơ thúc đẩy, trở nên lo âu và hoài nghi đối với năng lực bản thân và vì vậy khó lòng cải thiện các kỹ năng của mình. Chẳng hạn như, trong lĩnh vực bán hàng, các mục tiêu học tập nên đi xa hơn các chỉ tiêu doanh số. Khi thiết lập các mục tiêu phát triển giàu ý nghĩa, chúng ta suy nghĩ kỹ từ cách thực hiện đến việc tiến hành từng bước vững chắc nhằm chuẩn bị cho sự thay đổi. Chính các mục tiêu học tập giúp chúng ta chuẩn bị trước về mặt tinh thần, đồng thời hỗ trợ hành động hiệu quả về sau.

***Vùng vỏ não trước trán quyết định sự chú tâm***

Như chúng ta đã biết, Juan Trebino thiết kế một chương trình học tập với các mục tiêu rõ ràng và tận dụng cuộc sống đời thường để thử nghiệm các kỹ năng. Việc dành thời gian với đội bóng của con gái, trung tâm thiện nguyện và các cộng sự đều là những cơ hội để anh ấy thực hành rèn luyện trí tuệ cảm xúc. Các mục tiêu giúp Trebino giám sát bản thân, xem mình đã cải thiện đến mức độ nào và nhắc nhở anh chú tâm trong suốt hành trình phát triển bản thân.

Các thói quen là những hành vi xảy ra thường xuyên, trở nên tự động và quen thuộc đến mức khó nhận ra. Do đó, để thay đổi thói quen, Trebino cần có nhận thức rõ ràng về chúng. Khi chú tâm, bất cứ tình huống nào xảy ra như trò chuyện cùng cộng sự, huấn luyện đội bóng hoặc giúp đỡ người quẫn trí tại trung tâm thiện nguyện,... đều trở thành cơ hội để anh ấy phá bỏ thói quen cũ và thử nghiệm các phản ứng mới về mặt thần kinh cũng như giác quan. Các nhà nghiên cứu tại Đại học Pittsburgh và Đại học Carnegie Mellon nhận thấy khi con người chuẩn bị về mặt tinh thần cho một nhiệm vụ nào đó, phần vỏ não trước trán được kích thích. Đây là phần não thực hiện các chức năng điều khiển hành động và nếu không có sự chuẩn bị, vỏ não trước trán sẽ không được kích hoạt. Quá trình kích hoạt này giúp người ta thực hiện các nhiệm vụ một cách hiệu quả hơn.

Việc diễn tập trước về mặt tinh thần như vậy trở nên rất quan trọng khi chúng ta đang cố gắng thay thế các thói quen điều hành

cũ bằng những cách quản lý hữu hiệu hơn. Trong nghiên cứu nói trên, một chuyên gia thần kinh học nhận thấy hoạt động của vùng vỏ não trước trán trở nên đặc biệt tích cực khi một người chuẩn bị chế ngự phản ứng nào đó theo thói quen. Vùng não trước trán được kích thích cho thấy não bộ tập trung vào điều sắp xảy ra để ngăn người ta hành động theo thói quen cũ. Nếu thường xuyên không lắng nghe thuộc cấp, sếp sẽ bỏ ngoài tai mọi thông tin từ phía nhân viên mình. Nếu là một nhà quản lý yêu cầu cao độ, họ sẽ thường xuyên chỉ trích thuộc cấp một cách thái quá.

Các kỹ năng lãnh đạo đều là một phần của những thói quen vô thức đã tồn tại trong nhiều năm, chúng sẽ không dễ dàng biến mất. Để xóa bỏ các thói quen cũ, người ta cần quyết tâm cao độ và liên tục nhắc nhở bản thân tập trung vào việc đó. Dần dần, việc nhắc nhở nói trên sẽ giảm bớt khi hành vi mới này trở nên quen thuộc với não bộ.

***Đặt ra mục tiêu***

Việc đặt mục tiêu và lập kế hoạch thực thi không phải là điều mới mẻ. Để trở thành một người có đạo đức, Benjamin Franklin đã đưa ra một quy trình từng bước thông qua các mục tiêu hàng ngày và hàng tuần nhằm gia tăng hành vi cao thượng. Nhưng nghiên cứu cho thấy quá trình này có liên quan đến khía cạnh khoa học.

Trong những năm 1960, giáo sư David McClelland của Đại học Harvard cho thấy rằng việc thiết lập các mục tiêu rõ ràng và lên kế hoạch để thực hiện chúng có thể giúp các doanh nhân thành công hơn. David Kolb, cựu sinh viên của McClelland, sau đó đã thực hiện một loạt nghiên cứu sâu tại Viện Công nghệ Massachusetts và xác định những phần nào trong quá trình thiết lập mục tiêu này là cần thiết.

Ngày nay, nhà lãnh đạo đã quá quen với việc lập mục tiêu. Không những lập kế hoạch cá nhân hàng ngày và lên chương trình làm việc nhằm đáp ứng mục tiêu hàng năm, họ còn phải tham gia lập kế hoạch ở các cấp độ phòng ban, chi nhánh và toàn bộ công ty. Họ cũng có quá nhiều công cụ lập kế hoạch – từ sổ tay cho đến máy Palm Pilots (một loại thiết bị điện tử hỗ trợ cá nhân). Không ngạc nhiên gì khi các giám đốc than phiền rằng họ dành quá nhiều thời gian cho việc hoạch định thay vì thực thi công việc.

Với tình trạng quá tải như vậy, liệu còn thông tin hay công cụ hoạch định mới nào mà ta có thể sử dụng nữa không? Các nghiên cứu gần đây với đối tượng là những người đã nâng cao kỹ năng trí

tuệ cảm xúc cho thấy một số điểm quan trọng. Mặc dù chúng có vẻ hiển nhiên, thậm chí rất bình thường, nhưng đừng vì vậy mà coi thường và bỏ qua. Đó là:

• Các mục tiêu nên được đặt ra dựa trên sở trường, không phải sở đoản.

• Các mục tiêu phải mang tính cá nhân, không do người khác áp đặt.

• Các kế hoạch nên uyển chuyển để có thể được thực hiện theo nhiều cách thích hợp trong những thời điểm, tình cảnh khác nhau. Một phương pháp hoạch định cứng nhắc thường gây phản tác dụng.

• Các kế hoạch phải khả thi, bao gồm những bước dễ thực hiện. Những kế hoạch không phù hợp với cuộc sống và công việc có thể thất bại trong vài tuần hoặc vài tháng sau đó.

• Các kế hoạch không phù hợp với thói quen học tập sẽ gây mất động lực và nhanh chóng bị từ bỏ.

Giờ đây, hãy xem xét từng điểm để thấy được ảnh hưởng của chúng đến quá trình thiết lập mục tiêu.

## THIẾT LẬP MỤC TIÊU DỰA TRÊN SỞ TRƯỜNG

Là chủ tịch của một công ty tư vấn đang ăn nên làm ra, Demetrios điều hành theo phong cách dân chủ và coi trọng tính hiệu quả. Ông ấy đánh giá cao năng lực tự nhận thức và năng lực xã hội, cũng như các kỹ năng quản trị quan hệ, làm việc nhóm và huấn luyện. Bằng cách khéo léo khuyến khích người khác nói lên suy nghĩ cá nhân, Demetrios đã tìm thấy những ý tưởng xuất sắc hỗ trợ ông lèo lái công ty vượt qua những giai đoạn khó khăn.

Khi công ty đã vượt qua sóng gió, Demetrios lại đối mặt với những khó khăn trong việc điều hành. Các đối tác và nhân viên bắt đầu thắc mắc về hướng đi của công ty trong thời gian tới. Họ muốn được làm việc theo phong cách tầm nhìn và muốn sếp sẵn sàng ra những quyết định mạnh mẽ để duy trì động lực tăng trưởng. Ngoài ra, phong cách lãnh đạo dân chủ của Demetrios có thể bị các đối tác lợi dụng để nhúng tay vào việc điều hành công ty theo hướng có lợi cho họ và gây ảnh hưởng xấu đến doanh nghiệp.

Do đó, Demetrios bắt đầu làm việc với một huấn luyện viên riêng để xây dựng chương trình học tập giúp phát triển ưu điểm và

khắc phục khuyết điểm. Phối hợp cùng nhau, họ tìm ra những khuyết điểm trong phong cách làm việc của Demetrios. Ở ông thiếu sự quyết đoán và uy quyền, vậy họ cần chú trọng hơn về năng lực quản trị xung đột và tạo ảnh hưởng. Còn những năng lực sẵn có như truyền cảm hứng và dẫn dắt thay đổi thì ông chỉ nên áp dụng chúng với khách hàng thay vì với các nhân viên và cộng sự.

Để xây dựng phong cách lãnh đạo tầm nhìn, mục tiêu học tập đầu tiên của Demetrios là xem công ty mình như là một khách hàng quan trọng. Thông qua các năng lực nhận thức xã hội vốn là sở trường của mình, ông tìm cách hiểu từng trường hợp, từng tình huống khó khăn phát sinh trong công ty và xem đó như vấn đề cần giải quyết của khách hàng. Kế hoạch hành động của Demetrios bao gồm việc tìm cách để vị khách hàng mới này, tức là công ty, có thể tiếp cận và giải quyết vấn đề. Thậm chí, mỗi ngày ông đều tự soạn cho chính mình một văn bản tư vấn, trong đó trình bày các giải pháp cụ thể.

Mục tiêu học tập thứ hai được đặt ra nhằm giải quyết khó khăn trong quá trình lãnh đạo là chủ động truyền cảm hứng đến mọi người trong những cuộc họp. Chẳng hạn như, Demetrios bắt đầu buổi họp bằng việc nhắc lại tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của doanh nghiệp. Mặc dù ban đầu có đôi chút ngượng ngập và lúng túng, ông vẫn cố gắng xây dựng thói quen mới về phong cách tầm nhìn và chẳng bao lâu sau đó, Demetrios trở nên tự nhiên hơn. Tại thời điểm này, ông bắt đầu hoàn thành mục tiêu dựa trên hai ưu thế là khả năng truyền cảm hứng và kỹ năng làm việc nhóm. Chẳng hạn như, khi đề cập đến sứ mệnh của công ty, Demetrios có thể tiến xa hơn một bước nữa bằng cách để mọi người nêu lên những ý kiến đóng góp cho tầm nhìn chung.

Dựa trên các ưu thế của mình, Demetrios tự tin theo đuổi kế hoạch học tập và kết quả là sáu năm sau, doanh thu công ty đã tăng hơn gấp ba. Không chỉ xây dựng mục tiêu dựa trên sở trường nhằm thay đổi phong cách lãnh đạo, Demetrios còn khéo léo chọn những năng lực gần với điểm bùng phát; khi đó, sự cải thiện hoặc gia tăng về năng lực ở mức độ tương đối nhỏ đã có thể dẫn đến sự biến đổi lớn và quan trọng.

David McClelland là nhà nghiên cứu đầu tiên áp dụng điểm bùng phát vào việc phân tích các năng lực. Nếu như các nghiên cứu trước đó đã xác định những năng lực cần thiết giúp một người trở nên nổi trội thì phương pháp này cho biết các năng lực cần phải mạnh đến mức nào để một người trở nên nổi trội? Trong trường

hợp của Demetrios, ông ấy có hai năng lực cần phát triển nằm gần điểm bùng phát là khả năng truyền cảm hứng và dẫn dắt thay đổi, hai năng lực cần cải thiện cách xa điểm bùng phát là khả năng tạo ảnh hưởng và quản trị xung đột.

Nếu đặt ra mục tiêu học tập là phát triển tầm nhìn của riêng mình hoặc với các nhóm nhỏ đối tác, sau đó mới truyền đạt đến nhân viên thì có lẽ Demetrios đã phải rất nỗ lực để cải thiện năng lực tạo sức ảnh hưởng và quản trị xung đột. Nhưng nếu tạo lập các thói quen mới dựa trên những năng lực sẵn có của mình, ông ấy sẽ có nhiều khả năng thành công hơn trong việc xây dựng phong cách lãnh đạo tầm nhìn.

## ĐÂU LÀ MỤC TIÊU THẬT SỰ CỦA BẠN?

Là phó chủ tịch phụ trách mảng quan hệ công chúng của một ngân hàng, Mark Scott chia sẻ về ba thay đổi của mình sau chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo. Anh trở nên dễ dàng thấu hiểu người khác hơn dù tính tình, hoàn cảnh của họ có khác biệt ra sao, xây dựng các mối quan hệ hòa hợp với mọi người và cư xử uyển chuyển hơn trong những tình huống bất ngờ khó lường. Những cải thiện này cũng tương ứng với ba mục tiêu học tập đầu tiên trong kế hoạch mà Scott lập ra từ hai năm trước.

Tuy nhiên, khi được hỏi về các mục tiêu thứ tư và thứ năm trong kế hoạch, Scott lại chẳng nhớ gì cả. Hóa ra, đó là những mục tiêu mà sếp anh bắt phải đưa vào vì bà ấy cho rằng một kế hoạch học tập tốt phải bao gồm việc sửa chữa mọi khuyết điểm được liệt kê trong bảng đánh giá năng lực. Có thể thấy yêu cầu của vị sếp kia không tạo được sự cộng hưởng nơi Scott. Đây là vấn đề thường gặp khi thiết lập mục tiêu, nếu bị chi phối bởi cấp trên, người hướng dẫn, huấn luyện viên hay người thân thì mục tiêu đó không phải là của bạn. Trong khi đó, mục tiêu càng khó khăn thì càng đòi hỏi quyết tâm cao độ và chỉ có sự đam mê cùng nguyện vọng mới giúp bạn tạo được động lực chinh phục ước mơ.

## SUY NGHĨ VỀ TƯƠNG LAI

Khi được hỏi về việc hoạch định tương lai, một doanh nhân đã đáp: “Tôi chưa từng thiết lập mục tiêu cho chính mình, không chỉ trong sự nghiệp mà trong mọi thứ khác. Nhưng tôi luôn biết phải làm gì và sẽ làm những gì tôi cảm thấy quan trọng”. Là lãnh đạo của một công ty tư vấn, ông ấy khá thành công trong công việc cũng như trong cuộc sống đời thường.

Ông ấy hành động dựa trên những điều mà mình cho là quan trọng, đó là các nguyên tắc, niềm tin, quan điểm sống. Lộ trình ông tự đưa ra không có các cột mốc, tức công việc cụ thể. Tuy nhiên, nó có những bảng chỉ dẫn để giúp ông đưa ra quyết định dựa trên sự tự nhận thức và xác định cơ hội.

Trong một trường hợp khác, Denise Cesare, CEO công ty Blue Cross khu vực Đông Bắc Pennsylvania từ thuở nhỏ đã luôn có mục tiêu cá nhân rõ ràng và cụ thể. Đó là tầm nhìn mà cô sẽ biến thành hiện thực, Cesare chia sẻ: "Kế toán công chứng là một nghề mang tính cạnh tranh cao độ. Khi mới vào nghề, mục tiêu rõ ràng của tôi là trở thành một cộng sự. Sau đó, khi chuyển sang lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, tôi muốn mình trở thành người đứng đầu công ty. Tôi tập trung vào vị trí mong muốn, luôn giữ tinh thần lạc quan, nắm rõ các nguyên tắc của mình và từng bước tiến đến mục tiêu".

Và cô ấy đã thực hiện được điều đó tại mỗi giai đoạn phát triển nghề nghiệp, cô ấy đi theo lộ trình dẫn đến thành công, không ngừng theo đuổi mục tiêu. Cesare khéo léo nhận định tình hình, nỗ lực đạt thành tựu và luôn mạnh mẽ đương đầu với những thăng trầm trong cuộc sống và sự nghiệp.

Trái lại, ở thái cực bên kia là những người không quan tâm đến tương lai, ít nhất là trong việc hoạch định. Họ cứ tiếp tục làm việc mỗi ngày và thực hiện những điều mà mình cảm thấy cần thiết vào từng thời điểm. Lãnh đạo của một công ty hàng tiêu dùng chia sẻ với chúng tôi rằng ông không muốn mất thời gian lo lắng cho những chuyện trong tương lai. Điều đó không có nghĩa là ông ta không đạt được thành công trong cuộc sống cá nhân và sự nghiệp. Nhưng ông có khuynh hướng nghĩ về thành công ở thì hiện tại và để động lực ở hiện tại định hướng cho hành vi của mình.

Trên thực tế, không có một công thức chung nào cho việc hoạch định tương lai, các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng đây là một quá trình mang tính riêng tư đối với từng người. Khi ta cố gắng làm theo một mô hình không phù hợp với bản thân, kế hoạch rất dễ gặp thất bại. Thật vậy, không có một chương trình học tập nào là hữu ích và phù hợp với tất cả mọi người.

Mỗi kiểu hoạch định đều có những ưu điểm riêng, với kiểu hoạch định theo phong cách tầm nhìn hay định hướng, chúng ta sẽ thấy bức tranh toàn cảnh và nhìn được tương lai xa dựa trên các giá trị, niềm tin và mối lưu tâm trong cuộc sống. Việc hoạch định theo hướng mục tiêu giúp người ta tập trung vào đích đến, các nghiên

cứu khoa học xã hội cho thấy mục tiêu càng rõ ràng thì càng có nhiều khả năng thành công. Đó là vì người ta có thể tập trung sức lực vào đúng nơi, đúng lúc.

Mặt khác, kiểu hoạch định thực tế với những hành động cụ thể giúp chúng ta chinh phục mục tiêu trong thời gian tương đối ngắn. Tính linh hoạt trong việc hoạch định cũng góp phần kích thích sáng tạo. Ngoài ra còn có kiểu hoạch định cân nhắc, chú trọng việc suy ngẫm cẩn thận những chuyện nên làm, coi trọng nghĩa vụ, trách nhiệm, và đôi khi là sự mong mỏi, kỳ vọng của người khác; đây cũng là cách mà hầu hết mọi người chọn khi nghĩ về tương lai.

**KẾ HOẠCH PHẢI MANG TÍNH KHẢ THI**

Khi hoạch định mục tiêu, có lẽ sai lầm lớn nhất là đưa ra những mục tiêu khó thực hiện trong cuộc sống và công việc. Kế hoạch hành động cần phù hợp với diễn biến và nhịp điệu của cuộc sống. Trong những chương trước, chúng ta đã thấy kết quả tốt đẹp kéo dài như thế nào khi người ta xác định rõ ràng mục tiêu học tập, mà không phải là mục tiêu mơ hồ, chung chung. Thậm chí, nếu chỉ nhắm vào một mục tiêu duy nhất mà thôi, chúng ta cũng tạo nên hiệu quả đáng kể.

Kế hoạch học tập có những bước cụ thể chắc chắn sẽ tạo nên sự cải thiện mạnh mẽ. Chẳng hạn như, những người cố gắng nâng cao khả năng diễn thuyết – một kỹ năng truyền đạt thông tin quan trọng đối với nhà lãnh đạo và có ảnh hưởng đến những kỹ năng khác – sẽ đặt ra một số mục tiêu cụ thể như sau:

• Mỗi tháng cần chuẩn bị ít nhất hai buổi thuyết trình và nhờ một cộng sự đáng tin cậy đánh giá.

• Trước khi thuyết trình, hãy thực tập trước với một người bạn.

• Quay video buổi thuyết trình để nhờ cấp trên xem và nhận xét.

• Tham gia tổ chức giáo dục phi lợi nhuận Toastmasters để có nhiều cơ hội rèn luyện hơn.

• Trò chuyện với những người có kỹ năng thuyết trình tốt, quan sát cách họ chuẩn bị và đặc biệt là cách họ giữ bình tĩnh khi đứng trước đám đông.

Trên thực tế, mỗi người sẽ phù hợp với những mục tiêu khác nhau. Đối với mục tiêu phát triển trong công việc, bạn cần đặt nó

vào quá trình làm việc của mình. Cuộc sống của chúng ta thường phát sinh nhiều chuyện bất ngờ và gây tiêu tốn thời gian. Hãy xác định những việc cần từ chối để có thể dành thời gian trọn vẹn cho mục tiêu của mình và toàn tâm toàn ý thực hiện nó. Chẳng hạn như, thay vì tham gia vào một nhóm thực hành kỹ năng thuyết trình nào đó, một vị trưởng phòng mà chúng tôi quen biết đã biến giờ họp nhân viên hằng ngày thành những buổi luyện tập thuyết trình trong khi trình bày báo cáo trước những thành viên khác.

## LỰA CHỌN CÁCH HỌC PHÙ HỢP

Hầu hết các nhà lãnh đạo đều có cách học tập thích hợp cho riêng mình, thay vì cố gắng thích nghi với một phong cách nào đó, bạn sẽ thấy việc học trở nên dễ dàng, hiệu quả khi được làm theo ý mình.

Mùa hè nọ, hai người bạn đều là CEO quyết định học lái thuyền buồm. Một người mua chiếc thuyền nhỏ và tập luyện trong suốt một tháng ở vùng bờ biển tiểu bang Maine, Mỹ. Người còn lại ghi danh khóa học về thuyền buồm ở bến cảng Boston.

Ngày đầu tiên, trong khi chủ chiếc thuyền đẩy nó ra bờ biển, người bạn kia ngồi trong lớp học các nguyên tắc điều khiển thuyền buồm. Sau khi nắm vững lý thuyết, anh ấy có thể dong buồm ra khơi ngay. Trong khi đó, ở bờ biển Maine, bạn anh tự mình khám phá mọi thứ cùng con thuyền nhỏ và sau vài năm đã dần trở nên thành thạo đủ để điều khiển những chiếc thuyền lớn hơn.

Cuối cùng thì mỗi người bạn đều học được kỹ năng mong muốn, theo những cách hoàn toàn khác nhau. Chủ nhân chiếc xuồng nhỏ thích học hỏi thông qua trải nghiệm trong khi người bạn của anh lại thích tìm hiểu lý thuyết trước. Mặt khác, dù chọn cách học nào thì cả hai người họ đều có khả năng chủ động học hỏi thực nghiệm.

Các nghiên cứu cho thấy việc học tập mang lại hiệu quả cao nhất khi học viên áp dụng mô hình học tập phù hợp với họ. Mô hình *Các phong cách học tập* do David Kolb phát triển ở Viện Công nghệ Massachusetts đã được sử dụng hơn 30 năm qua bởi các nhà nghiên cứu về quá trình học tập trong lĩnh vực quản lý cũng như y khoa và luật khoa. Kolb nhận thấy người ta thường học bằng những cách thức sau:

• *Trải nghiệm thực tế:* trải nghiệm để thấy và cảm nhận được vấn

đề.

• *Tư duy:* suy ngẫm về những trải nghiệm của chính mình và của người khác.

• *Khái quát hóa:* đưa ra kết luận, lý thuyết dựa trên sự quan sát.

• *Thực hành - thử và sai:* chủ động thử nghiệm cách tiếp cận mới.

Để có thể học tập hiệu quả, chúng ta nên kết hợp hai hoặc ba cách thức nói trên. Cũng có trường hợp những cách thức không phù hợp làm người ta mất hứng thú và bỏ ngang việc học. Nếu tham gia khóa học của một giáo sư nào đó, vốn mang tính học thuật cao nên thường trừu tượng và đòi hỏi tư duy, nhà lãnh đạo có thể mất quá nhiều thời gian để tìm hiểu lý thuyết trong khi đang cần giải quyết ngay một vấn đề cụ thể. Mặt khác, các khóa học và những buổi hội thảo về lãnh đạo thường có nội dung tương tự nhau. Bạn cần xác định được cách học tốt nhất đối với mình để tránh mất thời gian vô ích.

Tóm lại, sau ba khám phá đầu tiên của quá trình tự học có định hướng, bạn đã có thể phát triển một chương trình học tập kỹ năng lãnh đạo phù hợp và hiệu quả cho mình. Bạn đã nhận thấy, so sánh tầm nhìn lý tưởng với thực tế, nắm rõ các sở trường và sở đoản của mình, tạo lập chương trình học thiết thực nhằm tăng cường, củng cố những năng lực đó.

Giờ đây, hãy bắt đầu tìm hiểu về hai khám phá còn lại, làm sao chúng ta có thể học hỏi, phát triển và duy trì các kỹ năng lãnh đạo trong suốt cuộc đời.

***Khám phá thứ tư: Tái định hình não bộ***

Jack là trưởng phòng marketing tại một công ty thực phẩm, vốn đầy nhiệt huyết và luôn cố gắng nâng cao hiệu suất công việc, anh là nhà lãnh đạo theo phong cách yêu cầu cao độ kinh điển. Jack luôn cố gắng tìm cách để làm việc tốt hơn, thậm chí đảm đương công việc của thuộc cấp khi họ không theo kịp tiến độ. Trầm trọng hơn, Jack có khuynh hướng chỉ trích bất cứ ai không đáp ứng được yêu cầu của mình và dễ nổi nóng với những người không làm theo đúng hướng dẫn của anh ấy. Nhân viên thường than phiền sau lưng Jack rằng anh ấy đúng là một kẻ thích kiểm soát người khác quá mức.

Khi khảo sát nhân viên dưới quyền Jack, chúng tôi nhận thấy ngay sự căng thẳng đang bao trùm nơi làm việc. Tuy có tầm nhìn và

biết mình cần làm gì nhưng họ không biết làm sao để đến đích. Về phần Jack, dù biết rõ yêu cầu của mình ở nhân viên nhưng anh không khen thưởng những khi họ làm đúng, cũng không đưa ra những đánh giá mang tính tích cực. Hậu quả là nhân viên vừa làm vừa phải đoán chừng ý sếp, hai năm sau khi Jack nhậm chức, tình hình kinh doanh tại công ty đã sa sút đáng kể. Theo lời đề nghị của cấp trên, Jack tìm đến một huấn luyện viên.

Đầu tiên, chúng tôi xác định các sở trường và sở đoản của Jack về mặt năng lực trí tuệ cảm xúc thông qua công cụ đánh giá 360 độ. Ưu thế của anh nằm ở sự tự tin, sáng tạo, tinh thần nhiệt tình, cầu tiến và tận tâm với công việc. Đối với Jack, điều khiến anh bận tâm nhất là sự chênh lệch giữa kết quả tự mình đánh giá và của thuộc cấp đánh giá mình về hai năng lực tự chủ và thấu cảm.

Để giúp Jack đưa ra kế hoạch học tập nhằm cải thiện hai năng lực trên, chuyên gia huấn luyện bước đầu dành thời gian giúp Jack xem xét kết quả đánh giá, xác định ra năng lực cần cải thiện là sự tự chủ và thấu cảm, cũng như hai ưu thế đặc biệt của Jack là sự nhanh nhạy và lòng nhiệt thành trong công việc. Có thể thấy, do thường lạm dụng các ưu thế này, Jack đã bỏ qua những phong cách lãnh đạo hữu ích khác – như phong cách tầm nhìn và huấn luyện.

Khi nhận ra điều ngăn cản mình thấy được tầm nhìn lý tưởng vốn rất cần thiết đối với nhà lãnh đạo, Jack tập trung vào việc khắc phục chúng, giảm thiểu chênh lệch giữa ưu điểm và khuyết điểm. Bên cạnh đó, huấn luyện viên cũng giúp Jack soạn thảo kế hoạch học tập, chú trọng đến những điều cần áp dụng ngay vào cuộc sống và công việc.

Vấn đề lớn nhất của Jack là khi bị căng thẳng, anh trở nên vô cảm, cực đoan. Vì thiếu khả năng tự chủ, Jack không thể lắng nghe người khác vào những lúc cần thiết. Do đó, kế hoạch học tập của anh sẽ tập trung vào việc tự chủ cảm xúc, khống chế bản thân khi phát hiện thấy những dấu hiệu của trạng thái nóng giận, mất bình tĩnh qua bốn bước sau:

1. *Kiềm chế:* không vội vàng công kích.

2. *Lắng nghe:* để người khác trình bày hết điều họ muốn nói.

3. *Nhìn nhận khách quan:* tự hỏi xem có nhất thiết phải phản ứng không, hoặc mình có đang nhìn sự việc một cách phiến diện quá không.

4. *Hiểu rõ ngọn ngành:* đặt ra những câu hỏi mang tính tìm hiểu, làm rõ vấn đề thay vì lên án hay phán xét.

Quá trình kiềm chế phản ứng quá khích trên tạo điều kiện cho Jack lắng nghe và chú tâm vào cảm xúc, có thể suy nghĩ chín chắn, tìm hiểu sự việc rõ ràng hơn để có cách đối đáp, phản ứng hợp lý thay vì chăm chăm công kích người khác. Jack không cần phải đồng ý với nhân viên, nhưng anh cần cho họ cơ hội để giải thích, trình bày.

Để có thể thay đổi, Jack phải phát hiện ngay mầm mống các cuộc xung đột, khi có ý thức về những trường hợp không hay thường xảy ra, Jack có thể chủ động cân nhắc để phản ứng thích hợp. Điều này nghĩa là chúng ta có thêm một cơ hội để rèn luyện kỹ năng và thay đổi thói quen.

Jack thường xuyên lặp lại các hành vi tích cực, khi thuộc cấp làm tốt, anh ấy khen ngợi đóng góp của họ, bên cạnh đó Jack cũng kiềm chế bản thân để không quản lý nhân viên quá chi li. Dần dần, anh ấy đi theo phong cách lãnh đạo tầm nhìn và huấn luyện. Trong sáu tháng, Jack đã thật sự tiến bộ, số lần anh nổi nóng giảm từ một hoặc nhiều lần trong ngày xuống mức một hoặc hai lần trong tháng. Bầu không khí làm việc đã cải thiện đáng kể và cuối cùng, doanh số bắt đầu tăng lên.

***Mô hình học tập mới***

Khi những nhà lãnh đạo như Jack xem xét các kỹ năng lãnh đạo của mình cũng có nghĩa là họ đang đánh giá toàn bộ quá trình học tập trong cuộc đời. Trên thực tế, chúng ta tiếp nhận các bài học về lãnh đạo từ rất sớm thông qua việc quan sát các giáo viên, huấn luyện viên hoặc bất cứ ai đó đóng vai trò dẫn dắt ta trong cuộc đời. Chính những hình mẫu này tạo nên nền tảng ban đầu cho khái niệm về lãnh đạo và điều hành của họ. Sau đó, khi đứng đầu câu lạc bộ, đội nhóm trong trường học, ta áp dụng những hình mẫu ban đầu này vào thực tế. Khi làm việc, ta tiếp xúc với nhiều nhà lãnh đạo, thử áp dụng các hành vi mới và bổ sung thêm kiến thức dựa trên nền tảng ban đầu.

Các bài học kể trên hầu như không có hướng dẫn rõ ràng từng bước, kinh nghiệm và kỹ năng lãnh đạo phải được tích lũy dần trong cuộc sống. Những xung thần kinh được tạo nên khiến ta có khuynh hướng tự động thực hiện một số hành vi mỗi khi gặp tình huống tương tự. Mỗi khi ta lặp lại hành động, những kết nối thần kinh tương ứng với thói quen đó càng trở nên mạnh mẽ hơn. Các

nhà khoa học nghiên cứu về nhận thức gọi sự tự tăng cường của một thói quen là quá trình học tập ngầm, hoàn toàn khác so với quá trình diễn ra ở các trường học.

Nhìn chung, các năng lực lãnh đạo như sự tự tin, tự chủ cảm xúc, thấu cảm, thuyết phục được nâng cao thông qua quá trình học tập ngầm của não bộ, không diễn ra ở các lớp trên cùng của vùng tân vỏ não mà nằm trong hạch nền. Việc học tập kỹ năng lãnh đạo diễn ra thông qua hệ dây thần kinh giữa não viền và vùng trước trán. Vùng não nguyên thủy này dần trở nên quen thuộc với những hành vi của chúng ta thông qua quá trình liên tục học hỏi nhằm thực hiện những việc thường ngày, chẳng hạn như kết hợp các từ thành một câu cho đến tổ chức họp hành sao cho hiệu quả.

Quá trình học tập này hầu như luôn luôn diễn ra một cách âm thầm, êm ả. Vấn đề nan giải phát sinh khi người ta bắt đầu học những kỹ năng lãnh đạo mới một cách vô tội vạ thông qua việc bắt chước người khác hoặc vô thức lặp lại hành vi của chính mình trong quá khứ. Nếu vị quản lý nào đó gây ấn tượng mạnh cho một người theo phong cách yêu cầu cao độ hay huấn luyện thì người đó có thể sẽ chỉ đi theo hướng đó mà không quan tâm liệu kiểu điều hành đó có phù hợp với bản thân và hoàn cảnh hay không. Tuy nhiên, chúng ta có thể cải thiện tình trạng đó bằng cách nhận thức về những thói quen xấu và chủ động thực hành những hành vi tích cực, lặp lại chúng bất cứ lúc nào có cơ hội cho đến khi bộ não trở nên quen thuộc với những thói quen mới nhờ vào quá trình học hỏi ngầm.

Việc cải thiện một năng lực trí tuệ cảm xúc nào đó không phải là chuyện ngày một ngày hai. Quá trình đó thường kéo dài khoảng vài tháng và yêu cầu sự tham gia của toàn bộ trung khu cảm xúc não bộ chứ không riêng gì vùng tân vỏ não. Vùng não tư duy này vốn học hỏi rất nhanh nhưng hệ viền – vùng não cảm xúc thì cần nhiều thời gian thực hành để có thể thành thạo một kỹ năng mới.

Đó là lý do tại sao chúng ta khó lòng thuần thục các kỹ năng lãnh đạo chỉ trong lớp học mà cần phải rèn luyện không ngừng trong thực tế. Hành vi càng được lặp lại thường xuyên bao nhiêu thì các liên kết thần kinh càng mạnh mẽ bấy nhiêu, thậm chí còn có thể kích thích sự hình thành neuron. Chẳng hạn như, để hạn chế thói quen lãnh đạo theo phong cách yêu cầu cao độ và nâng cao năng lực điều hành, Jack phải tập luyện thường xuyên. Càng rèn luyện về mặt tư duy, cảm xúc, hành động, hệ thần kinh càng trở nên uyển chuyển và mạnh mẽ. Khi đó, người ta dễ dàng điều khiển các phản ứng cảm xúc và biết lắng nghe với sự thấu hiểu, dần dần

phản ứng tích cực trở thành chọn lựa mặc nhiên của não bộ. Quá trình học tập, rèn luyện những kỹ năng lãnh đạo này có thể kéo dài nhiều năm, thậm chí là trong suốt cuộc đời.

***Thời gian rèn luyện***

Nếu không thử nghiệm những hành vi mới, nhất là từ tốn lắng nghe và đặt câu hỏi, phong cách huấn luyện của Jack sẽ không thể phát triển. Khi gặp tình huống không hay, từng thớ thịt trong người Jack như được chuẩn bị để cho anh nhảy vào cuộc, xắn tay áo cố gắng tự mình giải quyết vấn đề. Đối với Jack, khuynh hướng này cũng giống như việc chạy xe đạp, một hành động tự nhiên và dường như diễn ra trong vô thức.

Đó là lý do tại sao chúng ta cần thử nghiệm với nhiều trường hợp hơn nữa. Ban đầu, lối tư duy, cảm nhận hoặc hành động mới này thường diễn ra một cách gượng gạo, tương tự như cảm giác mặc nhầm quần áo của người khác. Ở góc độ thần kinh học, điều đó có nghĩa là họ đang buộc xung thần kinh đi trên con đường lạ. Đây cũng chính là cảm giác của Jack trong suốt tuần lễ đầu thực hành việc lắng nghe nhân viên để không chỉ trích và can thiệp vào công việc của họ.

Như Jim Loehr và Tony Schwartz quan sát thấy trong tạp chí *Harvard Business Review*, các vận động viên xuất sắc dành phần lớn thời gian rèn luyện và rất ít thời gian cho việc thi đấu, trong khi các nhà lãnh đạo không có nhiều thời gian rèn luyện hay thực tập mà phải dành hầu hết thời gian để làm việc. Những nhà quản lý thường mắc sai lầm trong việc lao vào hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ mà không dành thời gian để học tập, rèn luyện nhằm nâng cao kỹ năng lãnh đạo.

Để cải thiện các thói quen, chúng ta cần tập luyện cho đến khi thuần thục, nếu không thói quen cũ sẽ dễ dàng quay lại. Nếu từng học cách chơi một nhạc cụ, bạn sẽ thấy rằng khi tập luyện bản nhạc nhiều lần đến nỗi chắc chắn không còn bị vấp váp hay mắc lỗi thì bạn mới có thể trình diễn một cách tốt nhất nếu đứng trước đám đông. Thậm chí một nhạc sĩ chuyên nghiệp sẽ luyện tập cho đến khi việc bấm một phím đàn hay thổi một nốt nhạc trở nên hoàn toàn tự nhiên, khi đó họ chơi nhạc mà không phải suy nghĩ, chỉ dành toàn bộ tâm sức để biểu cảm mà thôi.

Tương tự như vậy, để thành thạo một kỹ năng lãnh đạo, bạn cần thay đổi chế độ mặc định của não bộ bằng cách thay thế thói quen cũ bằng thói quen mới. Điều này đòi hỏi quá trình rèn luyện lâu

dài và bền bỉ nhằm tạo đường dẫn truyền thần kinh mới và củng cố nó. Thói quen mới sẽ trở nên thuần thục khi bạn duy trì phản ứng này trong một thời gian dài, không chỉ là một tuần hay một tháng.

Các năng lực kiểm soát bản thân như sự tự chủ có thể đòi hỏi ở ta nỗ lực đáng kể để đạt đến mức độ thành thạo. Một số nghiên cứu cho thấy việc chế ngự các cơn giận là vấn đề của sức mạnh tinh thần, việc cố gắng giữ bình tĩnh có thể làm tiêu hao năng lượng vốn dành cho việc tự chủ. Tuy nhiên, đôi khi tự kiểm soát là rất cần thiết khi luyện tập một kỹ năng mới, chẳng hạn như khi Jack cố gắng kiềm chế phong cách yêu cầu cao độ và mệnh lệnh để áp dụng phong cách liên kết. Trong trường hợp đó, việc học tập đòi hỏi nhiều nỗ lực để ngăn cản bản thân phản ứng theo kiểu cũ. Khi một người phải chế ngự cơn giận, tức là người đó đang gia tăng áp lực tập luyện và có thể mất tập trung trong những việc khác.

Với nhà lãnh đạo, điều này cho thấy chiến lược học tập trước tiên cần tập trung nhiều hơn vào việc vượt qua các thói quen không tốt trước khi toàn tâm, toàn ý với các thói quen mới. Cuối cùng, bằng cách rèn luyện sự tự chủ từ mức độ phải gắng sức trở thành phản ứng tự động, áp lực dần biến mất và năng lượng tinh thần của bạn được dành cho việc luyện tập các kỹ năng lãnh đạo mới.

***Quá trình học tập thầm lặng***

Các chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo thông thường diễn ra trong cuối tuần hoặc kéo dài hơn một tuần, nhìn chung là không đủ lâu dài cho quá trình học tập hiệu quả. Để rèn luyện khả năng thấu hiểu cảm xúc, thay vì tham dự chương trình huấn luyện chuyên môn, Jack vận dụng môi trường công sở để thực hành kỹ năng với các thuộc cấp và cộng sự của mình. Anh cũng kể về kế hoạch học tập với vợ và nhờ cô ấy làm huấn luyện viên nghiệp dư giúp mình trở thành người biết lắng nghe hơn đối với gia đình, bạn bè. Bằng cách mở rộng môi trường học tập, Jack có thể tận dụng những hoạt động thường nhật và tối đa hóa hiệu quả học tập.

Quá trình học tập diễn ra trong khi chúng ta thực hiện công việc khác là một quá trình thầm lặng nhưng vô cùng hữu ích, giúp cải thiện năng lực trí tuệ cảm xúc, nhất là những kỹ năng lãnh đạo. Chẳng hạn như, khi nghiên cứu về những nhà quản lý nổi bật trong số các khoa học gia và kỹ sư, Christine Dreyfus nhận thấy những người thường xuyên sử dụng các năng lực như sự thấu hiểu cảm xúc đã trở nên tinh tế hơn trong nhiều hoàn cảnh. Điều

này đặc biệt ấn tượng đối với những người làm việc trong môi trường kỹ thuật vốn tách biệt và ít lưu tâm đến các mối quan hệ.

Quay lại nghiên cứu thực hiện với các nhà lãnh đạo tại Johnson & Johnson, Dreyfus nhận thấy hầu hết những người này đã bắt đầu rèn luyện năng lực lãnh đạo từ khoảng 40 năm trước đó, khi họ tham gia các hoạt động hướng đạo sinh, thể thao, câu lạc bộ, ban nhạc,... để trải nghiệm nhiều hơn. Sau này, khi trở thành nhà khoa học làm việc trong phòng thí nghiệm hoặc những công việc tương tự mang tính chất độc lập, họ tiếp tục học hỏi và cải thiện các khả năng này trong đời sống khi tham gia sinh hoạt ở các hội nhóm cộng đồng hoặc các hoạt động do công ty tổ chức.

Chẳng hạn như, một kỹ sư cho biết anh ấy có thể vượt qua thói quen ra mệnh lệnh, khống chế và yêu cầu cao độ là nhờ nhóm tín hữu ở nhà thờ mà mình thường lui tới, anh chia sẻ: "Là một kỹ sư, tôi quen với chuyện mọi việc phải đâu ra đó nhưng khi sinh hoạt trong nhóm tín hữu, tôi thấy mình dễ chịu hơn trước những việc không như ý muốn. Dần dà, điều đó trở nên hữu ích cho tôi trong vai trò quản lý, tôi không quá khắt khe hay đòi hỏi kết quả hoàn hảo tuyệt đối mà trở nên đồng điệu hơn với quy trình làm việc của nhóm".

Trong đa số các nghiên cứu mà Dreyfus đã thực hiện, các trải nghiệm trước đây của nhà lãnh đạo chính là môi trường học tập kỹ năng lãnh đạo của họ sau này. Qua nhiều năm, họ đảm đương trách nhiệm quản lý cao hơn, làm việc với những chuyên gia huấn luyện và tham dự những chương trình đào tạo do công ty tài trợ. Khi tiếp tục nâng cao năng lực lãnh đạo, họ trở thành hình mẫu cho phương pháp học tập thầm lặng ở bất kỳ nơi đâu và trong bất cứ lúc nào.

***Sức mạnh của việc diễn tập trong tâm trí***

Càng dành thời gian thực hành, bạn càng thu được nhiều lợi ích. Ngoài ra, việc diễn tập trong đầu cũng là một cách rèn luyện kỹ năng lãnh đạo.

Trong kế hoạch học tập của Jack, khoảng thời gian lái xe đi làm sẽ được dùng để suy nghĩ về những cuộc chạm trán có thể xảy ra trong ngày. Ngày kia, trong khi lái xe đến điểm hẹn dùng bữa sáng với một nhân viên vừa làm hỏng việc, Jack soạn ra một kịch bản trong đầu gồm những câu anh sẽ hỏi và lắng nghe người kia phản hồi nhằm bảo đảm mình hiểu rõ tình hình trước khi bắt đầu giải quyết trục trặc. Đoán rằng mình sẽ mất kiên nhẫn, Jack nhẩm

tính trong đầu về cách kiềm chế cảm xúc, tránh nổi nóng như phản ứng thông thường.

Việc diễn tập trong đầu có thể hỗ trợ rất nhiều cho quá trình học tập, rèn luyện kỹ năng. Các vận động viên cũng thường xuyên sử dụng phương pháp này để nâng cao thành tích. Đặc biệt, khi vận động viên bộ môn nhảy cầu Laura Wilkinson chuẩn bị tham dự Thế vận hội năm 2000 thì bị gãy xương ba ngón chân, dù không thể bơi dưới nước nhưng thay vì bỏ cuộc thì mỗi ngày cô ấy ngồi hàng giờ trên bục tưởng tượng thật chi tiết về từng cú nhảy. Kết quả bất ngờ là khi thi đấu Wilkinson đã giành được huy chương vàng cho hạng mục nhảy cầu mười mét.

Trên thực tế, còn nhiều câu chuyện khác về những vận động viên sử dụng sức mạnh của việc diễn tập bằng tinh thần. Trong ba mươi năm qua, số lượng các nghiên cứu khoa học về vấn đề trên ngày càng tăng. Chúng ta có thể nâng nhiệt độ một phần cơ thể và làm chậm nhịp thở hoặc nhịp tim thông qua việc rèn luyện tinh thần. Do đó, thành công của nhà lãnh đạo tùy thuộc vào khả năng hình dung rõ ràng bức tranh về thành tựu mà mình đạt được và liên tục tập trung suy nghĩ vào đó.

Các nghiên cứu về não bộ cũng cho thấy khi hình dung điều gì đó với chi tiết sinh động thì ta có thể kích thích nhiều tế bào não cùng tham gia vào hoạt động đó. Nói cách khác, khi đó xung thần kinh mới thể hiện năng lực của nó trong việc củng cố các kết nối. Điều đó đề xuất một giải pháp giúp bạn vơi đi nỗi lo lắng khi thử nghiệm những cách thức điều hành mới ẩn chứa rủi ro. Đó là hãy hình dung trước một số tình huống có thể xảy ra tại công sở hoặc ở nhà, bạn sẽ cảm thấy ít lúng túng hơn khi thật sự thực hành những kỹ năng mới.

Trong quá trình rèn luyện hành vi, thói quen mới, nếu bạn tận dụng được các cơ hội tại nơi làm việc cũng như trong cuộc sống để tập luyện và áp dụng phương pháp diễn tập trong tâm trí, thì những kết nối thần kinh trong não bộ sẽ được kích thích để tạo nên thay đổi.

***Khám phá thứ năm: Mãnh lực của mối quan hệ***

Đầu những năm 1990, một nhóm nữ cộng sự của hãng kiểm toán Coopers & Lybrand gặp gỡ và lập ra một nhóm sinh hoạt. Ban đầu, họ gặp nhau hàng tháng để thảo luận về nghề nghiệp và cách thức làm việc trong lĩnh vực vốn bị nam giới thống trị. Sau vài buổi họp, những người phụ nữ này bắt đầu nhận ra rằng họ muốn gặp

mặt để bàn về công việc và cả các vấn đề chung trong cuộc sống. Khi thảo luận về năng lực lãnh đạo, họ tin tưởng lẫn nhau và đưa ra đánh giá trung thực nhằm giúp đối phương nâng cao kỹ năng nghiệp vụ.

Ngày nay, nhiều phụ nữ ấp ủ ý định vươn lên vị trí quản lý và lãnh đạo đều thành lập những nhóm tương tự như trên. Phụ nữ và người dân tộc thiểu số là nhóm người không thường xuyên nhận được những phản hồi, đánh giá trung thực trong công việc. Thế nên, họ mong muốn tìm đến những người đáng tin, tử tế để cùng thực hành về các kỹ năng lãnh đạo.

Nếu đã từng trải qua quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo, ai cũng nhận thấy vai trò quan trọng của những người thân thuộc bên mình. Thật vậy, một nhóm cộng sự đã trải qua quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo kéo dài suốt hai năm và trong buổi họp cuối cùng của họ, một vị có thâm niên làm việc hơn mười năm đã phát biểu rằng không phải chương trình này tạo nên sự khác biệt lớn, mà chính yếu tố con người và mối quan hệ mới đóng vai trò quan trọng. Trên thực tế, chúng ta đã biết rằng trong từng bước của quá trình học hỏi định hướng tập trung vào bản thân, chúng ta nên nhờ những người khác giúp chỉ rõ con người lý tưởng và so sánh nó với con người thực của ta, tiến hành đánh giá về mức độ tiến bộ của ta. Trong từng trường hợp, chính nhờ mối quan hệ đó mà chúng ta hiểu được mình đã thay đổi đến mức nào và đạt được những lợi ích gì từ việc học tập. Cũng như khi tham vấn một luật sư, thời gian thảo luận với một chuyên gia tư vấn, huấn luyện viên hoặc người bạn tốt là cơ hội để chúng ta thăm dò, khảo sát về thực tế. Việc trải nghiệm và tập luyện những thói quen mới nên được tiến hành ở nơi thuận tiện, với những mối quan hệ đáng tin cậy.

Trong nhiều trường hợp, sự hỗ trợ của mọi người không chỉ giúp chúng ta bước đầu thay đổi mà còn tạo niềm tin để ta kiên trì theo đuổi hy vọng đó. Chẳng hạn như, vào cuối một chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo dành cho quản trị viên và chuyên viên, những người đạt kết quả tốt cho biết họ tự tin lên rất nhiều mặc dù theo lời các cộng sự, trước khi bắt đầu chương trình họ đã tự tin rồi. Những quản lý này giải thích rằng họ đã gia tăng mức độ tự tin – điều mà trước đó, trong một thời gian dài làm việc họ không hề cảm nhận được. Thế nhưng trong chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo gồm một nhóm những người đồng chí hướng, thay đổi tích cực là điều được ủng hộ. Nhóm bạn đồng hành thân thiện, đầy thấu hiểu có thể giúp nhau thay đổi tích cực nhờ những mối quan hệ được xây dựng dựa trên sự chân thành và

niềm tin.

***Sự căng thẳng của nhà lãnh đạo***

Đối với các nhà lãnh đạo, sự an tâm và tin cậy là rất cần thiết trong quá trình học tập và thử nghiệm cách điều hành mới. Thông thường, nhất cử nhất động của nhà lãnh đạo đều được những người xung quanh xem xét kỹ lưỡng. Do đó, họ thường không dễ dàng đón nhận rủi ro khi thử nghiệm những thói quen mới.

Nhìn chung, quản trị là một công việc căng thẳng, các nghiên cứu trước đây về những người đam mê quyền lực, thích điều khiển người khác cho thấy rằng sự khao khát uy quyền cũng gây tác động tương tự như trạng thái căng thẳng về mặt sinh học. Khi căng thẳng tâm lý gia tăng hoặc khi bị kích thích bởi các động cơ quyền lực, các hormone căng thẳng (như adrenaline và noradrenaline) được tiết ra, làm tăng huyết áp, chuẩn bị để cơ thể sẵn sàng phản ứng, hoạt động mạnh mẽ. Ngoài ra, một loại hormone căng thẳng khác là cortisol cũng được tiết ra, phần nào gây suy giảm khả năng học tập những điều mới.

Dĩ nhiên, khi căng thẳng, người ta sẽ không thoải mái thực hiện những hành vi mới, họ trở nên dè dặt hơn và chỉ hướng về những điều quen thuộc. Khi trạng thái căng thẳng diễn ra trong thời gian dài, não bộ phản ứng bằng cách khiến cơ thể liên tục tiết ra hormone cortisol. Điều này sẽ cản trở quá trình học tập vì gây suy giảm các tế bào não trong vùng hồi hải mã, vốn rất cần thiết cho việc tiếp thu kiến thức, kỹ năng mới.

Chính vì những lý do này mà các nhà lãnh đạo cần học tập trong điều kiện thoải mái, nhưng không đến mức khiến họ mất đi động lực. Trạng thái tập trung, căng thẳng nhẹ là môi trường tối ưu để người ta học tập, trong đó cả động lực và hứng thú đều đạt mức độ cao. Cảm giác an toàn về mặt tâm lý tạo nên bầu không khí thoải mái để người ta tự do thử nghiệm mà không lo ngại hoặc sợ thất bại.

Khi là thành viên trong một nhóm hòa đồng và thân thiết, chẳng hạn như nhóm các nhà quản lý cùng bồi dưỡng các kỹ năng lãnh đạo mới, bạn có được môi trường thích hợp để thay đổi. Trong đó ai cũng như bạn, đều cố gắng vượt qua trở ngại và chấp nhận rủi ro, thế nên bạn cảm thấy thoải mái để thử trải nghiệm một điều gì đó.

Khi phát triển kỹ năng lãnh đạo, việc củng cố những mối quan hệ

đặc biệt nhằm giúp ích cho con đường học tập của bạn là điều rất cần thiết. Như đã thấy, người hướng dẫn hoặc huấn luyện viên có thể giúp bạn khám phá ước mơ của mình, hiểu được các ưu, nhược điểm của bản thân, đồng thời hướng dẫn bạn đi qua các bước trong kế hoạch học tập của mình. Nhưng chỉ đơn thuần gọi ai đó là người hướng dẫn hoặc huấn luyện viên thôi vẫn chưa đủ, mối quan hệ giữa bạn với họ phải mang tính vô tư, chân thành và tương trợ.

***Người hướng dẫn và huấn luyện viên***

Khi đánh giá các nhà lãnh đạo cao cấp của một công ty năng lượng lớn, những người thành thạo nhiều kỹ năng điều hành đều có dịp bồi dưỡng kỹ năng từ rất sớm trong sự nghiệp dưới sự dìu dắt của một người hướng dẫn (mentor). Các nghiên cứu của Trung tâm Lãnh đạo Sáng tạo ở Greensboro, tiểu bang North Carolina, cũng xác nhận điều này – sự hướng dẫn, dìu dắt thích hợp sẽ giúp hình thành kỹ năng lãnh đạo.

Trong buổi phỏng vấn về quá trình gây dựng sự nghiệp, các nhà lãnh đạo nói trên cho biết sự dìu dắt chủ yếu xảy ra nếu công việc vượt quá khả năng của họ, nhất là vào lúc đầu. Khi đó, người hướng dẫn sẽ phân chia lại công việc cũng như bảo vệ họ khỏi dư luận không tốt trong công ty. Dần dà, công ty bắt đầu xem việc hướng dẫn công việc cho người mới là điều cần thiết. Như vậy, người hướng dẫn tạo ra môi trường an toàn để các nhà lãnh đạo còn non nớt có thể trải rộng cánh bay, hay nói cách khác, thử nghiệm những phong cách mới. Kết quả là không chỉ xây dựng sức mạnh lãnh đạo xuyên suốt doanh nghiệp, công ty còn bồi dưỡng được thêm hai CEO tài năng, thành công trong những năm sau đó.

Nếu muốn làm việc với người hướng dẫn nhằm bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo, thì điều quan trọng là bạn thể hiện rõ ý định đó. Người hướng dẫn hiểu được mục đích của bạn sẽ là người mà bạn chia sẻ khát vọng và chương trình học tập, khi đó họ trở thành một huấn luyện viên (coach).

Trên thực tế, huấn luyện viên có thể là bất kỳ ai, một nhà huấn luyện chuyên nghiệp, người hướng dẫn hoặc thậm chí là cộng sự hay bạn bè. Nhà sáng lập kiêm CEO công ty Instill, Mack Tilling, có người hướng dẫn là CEO David Garrison của Verestar Communications. Tilling cảm thấy rằng nói chuyện với một nhà quản lý giàu kinh nghiệm có thể giúp ông nhìn nhận vấn đề tốt hơn so với một huấn luyện viên.

Mặt khác, nếu thuê một huấn luyện viên riêng, bạn có nhiều cơ hội để trao đổi thoải mái hơn so với trò chuyện cùng sếp hoặc cộng sự. Điều đó cũng giúp ích cho thực trạng bị hạn chế, chặn luồng thông tin mà nhiều nhà lãnh đạo gặp phải. Huấn luyện viên giỏi sẽ giúp bạn nhìn ra bên ngoài màn sương mờ bao quanh để thấy được thực tế hàng ngày vì họ hiểu được thực trạng của doanh nghiệp, tổ chức và văn hóa của nó, cũng như hiểu được sở trường, sở đoản và trí tuệ cảm xúc của nhà lãnh đạo. Huấn luyện viên cũng nắm bắt được những khó khăn của bạn trên các phương diện cá nhân, văn hóa công ty, các quy trình và chiến lược. Huấn luyện viên còn có thể điều chỉnh chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo nhằm giúp bạn vượt qua toàn bộ chương trình học tập trong khi duy trì mối quan hệ gắn kết giữa hai người với nhau.

***Sự cộng hưởng trong cả nhóm***

Khả năng tạo cộng hưởng của nhà lãnh đạo chỉ là thành công bước đầu, lợi ích sẽ lớn hơn nhiều đối với doanh nghiệp nếu cả tổ chức đều cộng hưởng được với nhau.

Hãy xem trường hợp của Rozano Saad, tổng giám đốc công ty chuyên sản xuất hóa chất Huntsman Tioxide. Phản hồi từ phía thuộc cấp cho thấy Rozano có khuynh hướng điều hành theo phong cách mệnh lệnh và yêu cầu cao độ, điều này không quá ngạc nhiên vì xét cho cùng, Rozano xuất thân là một kỹ sư làm việc trong môi trường vốn khô khan và nặng tính kỷ luật trong hơn mười sáu năm qua.

Tuy nhiên, Rozano cần nhiều năng lực lãnh đạo hơn nếu ông ấy muốn điều hành doanh nghiệp thành công. Hiện tại đã là năm thứ tư liên tiếp mà Huntsman Tioxide kinh doanh thua lỗ, dù là cơ sở hiện đại nhất nhưng lại đạt năng suất kém nhất. Để thấy được thực trạng, Rozano đã tự làm mới nhận thức, xác định các mục tiêu học tập nhằm xây dựng phong cách lãnh đạo tầm nhìn và huấn luyện. Mục tiêu lớn của ông là cải thiện đáng kể bầu không khí làm việc trong công ty, đặc biệt là làm rõ trách nhiệm và yêu cầu đối với nhân viên của mình.

Để trị căn bệnh CEO, Rozano công bố mục tiêu học tập cho nhân viên cùng biết. Với những người trực tiếp làm việc cùng ông mỗi ngày, Rozano và họ phối hợp tập luyện những thói quen mới. Ông cũng đề nghị toàn bộ ban giám đốc tham gia chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo, Rozano muốn mọi người hiểu nhau hơn và thông qua chương trình học tập mới, cùng nhau xác định tầm

nhìn cho công ty. Chương trình học tập của Rozano thúc đẩy ông truyền đạt tầm nhìn mới về yêu cầu chất lượng tại mỗi buổi họp với mọi nhân viên trong nhà máy.

Các giám đốc cũng lập thành nhóm cùng đi theo kế hoạch *Tiếp xúc cá nhân* – một chương trình huấn luyện nội bộ. Qua đó, từng nhà quản lý được trợ giúp và giám sát, đánh giá dựa trên kế hoạch học tập của mỗi người. Trong buổi họp ban giám đốc hằng tháng, họ tập trung thảo luận về cách thức điều hành, bầu không khí làm việc trong công ty, các kế hoạch học tập, cũng như về hiệu suất và an toàn lao động. Họ cũng hình thành các nhóm nhỏ để gặp nhau thường xuyên, bàn luận về chương trình học tập cá nhân, đánh giá mức độ tiến bộ và tiếp nhận phản hồi của nhau.

Với những đổi thay tích cực diễn ra trong vòng hai năm sau đó, tiếng lành đồn xa khiến nhiều đồng nghiệp khác đề nghị Rozano cùng ban giám đốc mở cửa nhà máy để họ có dịp đến học hỏi. Toàn bộ môi trường làm việc đã thay đổi, trước đây, nếu hỏi một người ở khu vực sản xuất về mục tiêu công việc, bạn sẽ nghe một câu trả lời đại loại như "để sản xuất ra 50.000 tấn chất màu". Giờ đây, với cùng câu hỏi, bạn sẽ nhận được câu trả lời khác, chú trọng nhiều hơn vào chất lượng: "Cứ mỗi 4 giờ, tôi phải bảo đảm hàng mẫu được lấy ra và đánh giá xem lô hàng đã đạt tiêu chuẩn hay chưa. Nếu hàng bị lỗi quá mức cho phép thì tôi phải ngay lập tức tìm cách khắc phục…".

Hơn thế nữa, công ty bắt đầu có xu hướng gia tăng lợi nhuận và nâng cao năng suất một cách mạnh mẽ. Các cuộc khảo sát thường kỳ cho thấy mức tăng gần 200% do tất cả giám đốc trong công ty đánh giá và gần 300% do nhân viên trực tiếp dưới quyền của Rozano đánh giá về các lĩnh vực như tính minh bạch, uyển chuyển và sự nhiệt huyết. Trong năm thứ ba kể từ lúc nỗ lực thay đổi, Huntsman Tioxide được đánh giá là một trong những công ty hoạt động hiệu quả nhất trong toàn hệ thống, vượt chỉ tiêu năng suất với mức lợi nhuận kỷ lục.

Vậy điều gì đã dẫn đến sự thay đổi ngoạn mục đó trong khi nguồn nhân lực hầu như giữ nguyên. Nguyên nhân chính nằm ở cách thức họ làm việc với nhau, chính bầu không khí tích cực đã khuyến khích mọi người trau dồi kỹ năng trí tuệ cảm xúc để lãnh đạo tốt hơn. Từng người trong ban giám đốc đều có cơ hội thể hiện rõ ước mơ và khát vọng của mình *(khám phá thứ nhất)*, nhận thức về bản thân giống như người khác nhìn thông qua phản hồi 360 độ và hiểu biết về sở trường, sở đoản của mình *(khám phá thứ hai)*, phát triển chương trình học tập cá nhân *(khám phá thứ ba)*

và thử nghiệm, tập luyện thói quen lãnh đạo mới *(khám phá thứ tư)*. Các giám đốc đã thực hành và rèn luyện cùng với những cộng sự *(khám phá thứ năm)* để tạo nên đường lối điều hành mới giúp hình thành sự cộng hưởng cảm xúc đối với sứ mệnh, tầm nhìn và sự phát triển của công ty.

Để nâng cao năng lực điều hành, nhà lãnh đạo cần thực hiện tốt nhiệm vụ thay đổi những điều cần thiết. Việc tiếp theo là ủng hộ sự phát triển của toàn bộ đội ngũ quản lý theo hướng tạo cộng hưởng để mọi người có thể phối hợp làm việc với nhau. Sự phát triển kỹ năng lãnh đạo hiệu quả có liên quan mật thiết đến sự thay đổi trong toàn thể doanh nghiệp, tổ chức do nhà lãnh đạo dẫn dắt. Chúng ta sẽ thấy mối liên hệ này rõ hơn trong phần kế tiếp của cuốn sách.

# PHẦN III

# XÂY DỰNG TỔ CHỨC TRÊN NỀN TẢNG TRÍ TUỆ CẢM XÚC

# Chương 9
# Thực trạng cảm xúc của nhóm

Ban giám đốc một công ty sản xuất vừa được giao nhiệm vụ tiếp cận và cải thiện tình trạng trì trệ của doanh nghiệp. Chuyện đáng nói là dù tình hình nghiêm trọng đến đâu, ban giám đốc vẫn trì hoãn việc đưa ra những quyết định chiến lược. Khi họp bàn, họ tránh đề cập đến các đề mục có khả năng gây bất đồng ý kiến và đôi khi còn phớt lờ những vấn đề nghiêm trọng để nhanh chóng rời buổi họp. Công ty ngày càng mất nhiều thời gian vô ích cho các quyết định hời hợt đó thay vì bắt tay vào việc thực thi những chiến lược quan trọng.

Điều gì đang xảy ra với ban giám đốc vậy? Trong một đợt đánh giá khả năng điều hành, sự thật được phơi bày – hầu hết họ đều ngại tranh chấp nội bộ và không có năng lực quản trị xung đột. Ban giám đốc khó lòng đưa ra quyết định là vì họ chưa nhận thức được về sự khác biệt giữa việc tranh luận để bảo vệ ý kiến của mình và việc công kích những ai có quan điểm trái ngược. Giải pháp triệt để cho vấn đề này không chỉ gói gọn trong sự điều chỉnh hành vi mà là một quá trình thay đổi hoàn toàn quan niệm cá nhân về sự xung đột.

Chúng tôi nhận thấy rằng khi các nhóm và tổ chức đối diện với thực trạng cảm xúc của mình, họ bắt đầu tự đánh giá về những thói quen chung. Đó cũng chính là hướng đi chính xác nhất cho các nhà lãnh đạo muốn áp dụng trí tuệ cảm xúc trong việc điều hành công ty của mình. Ở đây, việc tự phê bình và tái thiết bản thân trong phạm vi tập thể lại trái ngược với phạm vi cá nhân. Đối với cá nhân, động lực hiệu quả nhất là những ước mơ và khát vọng trong cuộc đời, tầm nhìn lý tưởng về tương lai giúp chúng ta hào hứng và quyết tâm thay đổi hành vi. Tuy nhiên, tầm nhìn của một nhóm thường xa vời hơn nhiều nên không đủ mạnh mẽ để thúc đẩy từng thành viên thay đổi thói quen. Hãy nhìn vào những

lời tuyên bố hùng hồn thường thấy mà xem, các câu chữ trong đó luôn quá trịnh trọng và xa rời hiện thực.

Các nhóm sẽ bắt đầu thay đổi chỉ khi nào hiểu được thực trạng đáng lo ngại của họ, đặc biệt là khi từng thành viên trong nhóm ý thức được về môi trường làm việc bất hòa và ẩn chứa nhiều khó khăn. Điều quan trọng là họ hiểu về thực trạng cảm xúc, sau đó các thành viên trong nhóm phải nắm bắt được nguyên nhân chủ yếu và sâu xa đã gây nên sự bất mãn. Cội rễ của vấn đề này thường đi đôi với những nguyên tắc hay thói quen lâu đời, thâm căn cố đế vốn ảnh hưởng sâu sắc lên cả nhóm. Chúng tôi gọi những nguyên tắc này là quy tắc nhóm, hoặc là văn hóa tổ chức đối với quy mô lớn hơn.

Sau khi hiểu về thực trạng, quy tắc nhóm và văn hóa tổ chức, chúng ta có thể dựa vào đó để phát triển tầm nhìn lý tưởng. Tầm nhìn này của nhóm phải phù hợp với tầm nhìn của từng cá nhân. Khi đó, chúng ta sẽ hiểu về sự khác biệt giữa các thành viên và đưa ra kế hoạch điều chỉnh sao cho phù hợp với tầm nhìn trong tương lai. Thực tế càng có khả năng song hành với tầm nhìn tương lai, ta càng có nhiều cơ hội để thay đổi lâu dài. Khi lý tưởng và thực tại đồng điệu với nhau, nhóm có thể dần xóa bỏ thực trạng bất hòa để hướng đến một môi trường giàu trí tuệ cảm xúc và mang tính cộng hưởng nhằm đạt kết quả tốt hơn trong công việc.

Tuy nhiên, để khảo sát về khả năng thay đổi, chúng ta cần nhìn cận cảnh khái niệm thực trạng cảm xúc, hay cảm xúc chung của nhóm. Trước tiên, chúng ta nghiên cứu vấn đề này ở phương diện nhóm, sau đó đến phương diện tổ chức. Tình trạng của nhóm sẽ gần gũi với hoạt động hằng ngày của chúng ta hơn; mặt khác, nhóm làm việc cũng góp phần phản ánh tình hình thực tế của cả tổ chức.

**Các quy tắc bất thành văn**

Trong vài thập niên qua, nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng quyết định của nhóm đưa ra luôn tốt hơn so với quyết định của chính cá nhân xuất sắc nhất trong nhóm. Tuy nhiên, nguyên tắc này không phải lúc nào cũng đúng. Nếu nhóm bất hòa hoặc thiếu khả năng hợp tác, thì việc đưa ra quyết định chung này chỉ gây mất thời gian vô ích. Một nghiên cứu của Đại học Cambridge cho thấy ngay cả khi nhóm gồm toàn những bộ óc xuất chúng, họ vẫn đưa ra quyết định tồi tệ nếu các thành viên thường xuyên cãi vã, thù ghét lẫn nhau.

Nói chung, một nhóm sẽ thông minh, sáng suốt hơn một cá nhân xuất sắc nếu họ lĩnh hội được các năng lực trí tuệ cảm xúc. Mỗi thành viên trong nhóm đều đóng góp vào mức độ thấu hiểu cảm xúc chung, nhưng nhà lãnh đạo giữ vai trò tối quan trọng trong vấn đề này. Cảm xúc có thể lan truyền và theo một cách tự nhiên, người ta chú ý nhiều hơn đến cảm xúc và hành vi của người ở vị trí cao nhất. Thông thường, nhà lãnh đạo là người quyết định tinh thần chung và thực trạng cảm xúc của nhóm. Nhà lãnh đạo có kỹ năng hợp tác duy trì sự cộng hưởng ở mức độ cao và do đó, bảo đảm rằng quyết định đưa ra của nhóm xứng đáng với nỗ lực của mọi người trong suốt buổi họp đó. Khi đó, sếp biết cách hướng dẫn nhóm mình bắt tay vào việc thực hiện nhiệm vụ trước mắt, đồng thời bồi dưỡng mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm. Họ tạo ra bầu không khí hợp tác và thân thiện, mang đến tầm nhìn tích cực.

Ngược lại, một nhà lãnh đạo yếu kém về mặt năng lực trí tuệ cảm xúc có thể phá hỏng tinh thần làm việc của cả nhóm. Chi nhánh của một công ty chăm sóc sức khỏe đang làm ăn thua lỗ, họ cung cấp dịch vụ kém chất lượng trong khi lại tuyển dụng quá nhiều nhân viên. Tổng giám đốc là người có tầm nhìn ngắn hạn và thường tổ chức quá nhiều buổi họp nhằm tìm kiếm sự đồng thuận trước khi ra quyết định đối với những vấn đề cấp bách như việc cắt giảm nhân sự. Do không một quyết định sáng suốt nào được đưa ra, chi nhánh làm ăn thua lỗ này đã kéo cả công ty lâm vào tình trạng khó khăn tài chính.

Trong một trường hợp khác, Janet vốn là lãnh đạo xuất sắc của một công ty bảo hiểm lớn. Khi bắt đầu tiếp quản một chi nhánh có hiệu quả kinh doanh không khả quan, cô áp dụng chiến lược "bàn tay sắt". Nếu có nhân viên nào bất đồng quan điểm với kế hoạch của Janet, cô liền đưa ra thông điệp: "Thế thì tôi không hoan nghênh anh chị, hãy tìm chỗ khác làm việc nhé". Trên thực tế, sau vài tháng tình hình kinh doanh tại đây vẫn không được khôi phục, thậm chí còn trở nên nghiêm trọng đến mức chi nhánh bị giải thể chỉ trong một năm sau đó.

Thật không may, tình huống này khá phổ biến do nhà lãnh đạo thường gặp khó khăn trong việc xử lý ngôn ngữ không lời của trí tuệ cảm xúc và các quy tắc bất thành văn trong tổ chức. Các quy tắc ngầm của nhóm luôn đặc biệt và vô cùng mạnh mẽ, chúng thể hiện việc học hỏi ngầm diễn ra hàng ngày. Khi được nói ra và thực hiện, các quy tắc nhóm cho thấy mức độ làm việc ăn ý hoặc khả năng hợp tác giữa các thành viên với nhau. Đối với một số nhóm, do đặc thù công việc nên những bất đồng và chạm trán nảy lửa là

chuyện xảy ra như cơm bữa. Thế nhưng với những nhóm khác, do quyền lợi và phép lịch sự là ưu tiên hàng đầu nên người ta phải cố kìm nén sự bất mãn, bực dọc. Mặt khác, trong những nhóm làm việc thật sự hiệu quả thì các thành viên sẽ lắng nghe, trao đổi ý kiến với nhau một cách nhã nhặn, hỗ trợ nhau trong lời nói và hành động, duy trì hiệu suất làm việc với sự cởi mở và tính hài hước. Khi đó, bất cứ quy tắc ngầm nào của nhóm cũng được các thành viên nắm bắt và tự điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp. Nói cách khác, các quy tắc thể hiện lối ứng xử phù hợp trong một tình huống nào đó và vì thế có khả năng chi phối hành động của thành viên.

Tuy một số quy tắc bất thành văn có vẻ hợp lý và bắt nguồn từ ý định tốt đẹp, nhưng trên thực tế chúng có thể dẫn đến hậu quả khó lường. Đó là trường hợp của công ty chăm sóc sức khỏe nêu trên, một trong những quy tắc của họ là đồng thuận tuyệt đối trong mọi quyết định, thường thì sự hòa hợp sẽ thúc đẩy các thành viên trong nhóm làm việc. Thế nhưng vị tổng giám đốc lại vô tình biến nó thành chướng ngại vật, thậm chí gây cản trở cho việc đưa ra những quyết định quan trọng và cấp thiết. Trong trường hợp sau, thất bại của Janet tại chi nhánh công ty bảo hiểm đến từ thói phớt lờ thực trạng cảm xúc và xem nhẹ các quy tắc ngầm của nhóm. Janet đánh giá sai sức mạnh của nhóm nhân viên cũng như mối liên kết chặt chẽ giữa họ, vốn đến từ việc chia sẻ các thói quen, quan điểm và cảm nhận chung trong suốt một thời gian dài.

Khi nhận nhiệm vụ cải thiện tình hình kinh doanh của chi nhánh, Janet bắt tay vào công việc với lòng quyết tâm và cái nhìn sắc sảo về những thay đổi cần thiết. Theo phương pháp lãnh đạo mệnh lệnh, cô quan sát xung quanh và thấy vài người có vẻ muốn đe dọa vị trí của mình, dù thật ra họ không có ý đồ đó. Kết quả là Janet không cân nhắc kỹ mà đã sa thải họ, thêm vào đó khi bị thuộc cấp phản đối, cô lại cho rằng nếu những nhân viên thâm niên đó không hiểu được nhu cầu thay đổi cũng như tầm nhìn mới thì họ cũng không giúp ích gì cho công ty.

Nguyên nhân chủ yếu khiến Janet thất bại là vì cô coi thường những quy tắc cốt lõi của tổ chức, một trong số đó là sự trung thành và tương trợ giữa các thành viên. Họ tự hào về tinh thần quan tâm, trợ giúp đồng nghiệp trong những lúc khó khăn. Họ cũng có những cách riêng của mình để giải quyết xung đột nhằm tránh không để người khác bị tổn thương. Tuy nhiên, với cách điều hành quá cứng rắn, Janet đã vô tình xâm phạm những điều cấm kỵ của họ khi phá vỡ một loạt nguyên tắc hợp tác, ân cần và

tôn trọng thể diện. Chỉ sau vài tháng, các nhân viên chủ chốt đã công khai chống đối Janet, một số thành viên khác chọn cách nghỉ việc.

Sai lầm đáng tiếc như của Janet vẫn thường xảy ra ở nhiều doanh nghiệp, tổ chức. Khi một lãnh đạo mới không quan tâm đến các quy tắc sẵn có trong tổ chức và cho rằng cảm xúc là điều chẳng quan trọng, họ có khuynh hướng kết hợp cả phong cách mệnh lệnh lẫn yêu cầu cao độ, kết quả là gây căng thẳng và bất mãn. Những nhà lãnh đạo yếu kém về năng lực trí tuệ cảm xúc sẽ không hiểu về thực trạng cảm xúc của nhóm và cũng không tạo được sự cộng hưởng. Ngược lại, nếu nhà quản lý thấu hiểu tầm quan trọng của các quy tắc bất thành văn trong nhóm nhằm xây dựng môi trường làm việc giàu trí tuệ cảm xúc thì có thể gặt hái thành công.

Theo một nghiên cứu đồng thực hiện bởi giáo sư Vanessa Druskat, trường Quản trị Case Western Weatherhead và giáo sư Steven Wolff, khoa Quản trị Đại học Marist, một nhóm giàu trí tuệ cảm xúc có hiệu suất làm việc vượt trội so với một nhóm thông thường. Họ cho rằng trí tuệ cảm xúc chung của nhóm thể hiện khả năng xử lý cảm xúc nhằm bồi dưỡng lòng tin và sự hòa thuận để tạo nên thực trạng cảm xúc tích cực.

***Tối ưu hóa trí tuệ cảm xúc nhóm***

Tương tự như đối với cá nhân, *trí tuệ cảm xúc nhóm* cũng đòi hỏi những năng lực trí tuệ cảm xúc – như sự *tự nhận thức*, *tự chủ*, *nhận thức xã hội* và *quản trị mối quan hệ*. Sự khác biệt nằm ở mối tương quan giữa năng lực trí tuệ cảm xúc với cá nhân và với nhóm. Các thành viên nhóm chia sẻ bầu tâm trạng, yêu cầu và kế hoạch hành động chung. Nếu bước vào phòng họp trễ mà cảm nhận bầu không khí căng thẳng, bạn sẽ đoán được rằng trước đó đã xảy ra xung đột, mọi người đều nóng nảy và sẵn sàng cho một cuộc khẩu chiến. Bạn cũng hiểu rằng mình cần làm gì đó để xoa dịu bầu không khí trước khi tình hình trở nên xấu đi.

Trước tiên, các năng lực trí tuệ cảm xúc cần được phát triển, rèn luyện trên từng thành viên. Chẳng hạn như, khi bắt đầu thực hành *tự nhận thức* để hiểu rõ hơn tâm trạng và nhu cầu của nhóm, các thành viên có khuynh hướng cư xử với nhau trên nền tảng là sự thấu hiểu cảm xúc. Mỗi hành vi thể hiện sự thấu cảm sẽ giúp nhóm tạo nên và duy trì các quy tắc tích cực nhằm quản trị mối quan hệ một cách hiệu quả hơn. Xét ở phạm vi nhóm, *nhận thức xã hội* – nhất là sự thấu cảm – là nền tảng để mọi thành viên xây

dựng và duy trì quan hệ tốt đẹp với các nhóm làm việc, phòng ban còn lại trong công ty, tổ chức.

***Nhóm tự nhận thức***

Ban giám đốc một hãng công nghệ lên kế hoạch họp hàng tuần ở một địa điểm ngoài công ty. Khi buổi họp sắp bắt đầu, một người chạy vội vào phòng, lầm bầm than phiền về sự bất tiện của địa điểm và thời gian diễn ra cuộc họp. Để ý thấy điều đó, vị lãnh đạo khéo léo cảm ơn anh đã đến họp bất chấp khó khăn, vất vả, kết quả là người này không còn giận nữa.

Đặc điểm của *nhóm tự nhận thức* là sự lưu tâm, chú ý đến bầu cảm xúc chung cũng như suy nghĩ của từng thành viên trong nhóm. Nói cách khác, các thành viên của nhóm tự nhận thức cảm nhận được bầu tâm trạng chung, dù ngấm ngầm hay ít được bộc lộ rõ bởi từng cá nhân cũng như toàn bộ nhóm. Họ thấu hiểu cảm xúc của nhau, dù hành vi của vị lãnh đạo nói trên có vẻ là đơn giản nhưng điều đó thể hiện được sự tinh tế, khéo léo đã giúp thuộc cấp cải thiện tâm trạng, phục hồi sự cộng hưởng trong nhóm. Có thể nói hành vi bé nhỏ này có tác dụng mạnh mẽ hơn nhiều động thái phô trương khác.

Cảm xúc có tính lan truyền, nếu các thành viên không nhận thấy sự bất mãn của một người, cảm xúc đó có thể gây nên phản ứng tiêu cực dây chuyền. Trong trường hợp trên, sếp thể hiện khả năng thấu hiểu cảm xúc, giải quyết sự bất bình của một thành viên và làm gương cho mọi người thấy. Thái độ quan tâm đến thuộc cấp tạo lòng tin và thể hiện sự ăn ý trong công việc. Qua đó, chúng ta thấy có sự liên kết chặt chẽ giữa năng lực tự nhận thức và sự thấu hiểu cảm xúc của nhóm, tất cả dẫn đến năng lực tự chủ.

Năng lực tự nhận thức của nhóm cũng có thể tạo nên các quy tắc bất thành văn, chẳng hạn như lắng nghe hoàn cảnh của người khác trước khi đưa ra quyết định. Điều đó có thể được hiểu rằng nhóm có quan tâm, lưu ý tới sự bất bình của cá nhân và có giải pháp thích hợp.

Khi nghiên cứu về hành vi của nhóm, giáo sư Susan Wheelan, Đại học Temple và Fran Johnston của Viện Gestalt Cleveland đã chỉ ra rằng, mọi thành viên của nhóm giàu trí tuệ cảm xúc, chứ không chỉ riêng sếp của họ, có thể nhận thấy những vấn đề sâu xa và nâng cao khả năng tự nhận thức của nhóm. Đó là trường hợp đã xảy ra tại một buổi họp hoạch định chiến lược ở tập đoàn công

nghệ viễn thông Lucent.

Như thông lệ, vị sếp yêu cầu mọi người hướng đến một mục tiêu thật lớn lao cho năm sau. Và nhóm nhân viên cũng ra vẻ quyết tâm như họ vẫn hay làm: "Chúng ta có thể làm mọi việc nếu cố gắng hết sức!". Nhưng Michel Deschapelles, phó chủ tịch khu vực Mỹ Latin lại cảm thấy thất vọng, ông thấy lề thói này dẫn đến tình trạng đặt ra những mục tiêu mơ hồ, thiếu thực tế nhằm lấp liếm cho sự vô trách nhiệm trong công việc. Vì thế, chi nhánh này không đạt được tốc độ tăng trưởng lý tưởng.

Deschapelles quyết định tạo nên thay đổi, ông bèn nói: "Mọi người nghĩ rằng chỉ cần cố gắng là chúng ta làm được phải không? Vậy hãy đặt mục tiêu cho năm tới là tăng trưởng 400% và cố gắng thực hiện nó nhé!". Ai nghe xong cũng cho rằng Deschapelles thật điên rồ và sau đó một lúc, họ mới bật cười khi nhận ra rằng ông chỉ đang mỉa mai thói ra vẻ cố gắng của mọi người.

Nhờ vậy, họ trở nên tỉnh táo, bắt đầu thảo luận một cách chân thành và thẳng thắn. Không lâu sau đó, nhóm đã bàn về các mục tiêu mang tính hiện thực, có thể được đánh giá và giải trình kèm theo những bước thực hiện cụ thể. Điều đó cho thấy chỉ một khoảnh khắc đã có thể giúp nâng cao khả năng nhận thức của cả nhóm. Lần đầu tiên, nhóm nhân viên này hoàn thành mục tiêu đề ra, họ đã giúp công ty đạt doanh thu hơn chín trăm triệu đô-la. Có thể thấy, hành động của Deschapelles đã khơi gợi nhận thức về hành vi của nhóm, góp phần nâng cao năng lực ra quyết định thay vì mù quáng chạy theo những quy tắc, thói quen gây phương hại đến nhóm.

***Nhóm tự chủ***

Là người đứng đầu một nhóm nghiên cứu nổi tiếng, Cary Cherniss chú trọng đến năng lực tự nhận thức của nhóm và luôn yêu cầu các thành viên tìm ra những cách thức hợp tác hiệu quả. Mỗi khi bắt đầu họp, anh đều giới thiệu nội dung thảo luận cùng danh sách các quy tắc tiến hành sau:

• Nêu rõ đề tài, thông tin sắp được thảo luận.

• Tránh đi lạc hướng, yêu cầu các thành viên trong nhóm tham gia đặt câu hỏi, tóm tắt vấn đề để chắc chắn rằng mọi người hiểu về nội dung họp theo cùng một hướng.

• Chú ý lắng nghe và đóng góp ý kiến cho nội dung cuộc họp, nếu muốn đổi đề tài, hãy thông báo để mọi người cùng biết.

• Đảm bảo rằng mọi người nắm rõ nội dung đang được thảo luận.

Nhờ tuân thủ các quy tắc tiến hành trên, mặc dù đến từ nhiều quốc gia khác nhau nhưng các thành viên trong nhóm đều tập trung bàn luận một cách sôi nổi và hiệu quả.

Câu chuyện trên cho thấy một bài học thú vị về khả năng tự quản lý của nhóm được dẫn dắt bởi nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc. Cherniss là trưởng ban nghiên cứu về trí tuệ cảm xúc tại Đại học Rutgers, những quy tắc trên được đặt ra để hỗ trợ mọi người trong suốt quá trình làm việc. Trong *nhóm tự chủ*, các thành viên liên tục nâng cao năng lực trí tuệ cảm xúc để cải thiện hiệu quả công việc. Với những quy tắc rõ ràng, kể cả thành viên mới cũng dễ dàng và nhanh chóng tiếp nhận. Trên thực tế, dù quy mô nhóm do Cherniss dẫn dắt đã tăng gấp đôi, họ vẫn hợp tác rất ăn ý vì mọi người đều nắm phương pháp làm việc.

Khi mọi người đã hiểu giá trị cốt lõi, họ không cần được cận kề quản lý hay hướng dẫn mà từng thành viên sẽ tự mình truyền đạt và củng cố các quy tắc, tạo sự cộng hưởng khiến người khác noi theo. Tại phòng thí nghiệm nọ, người ta không còn nhớ ai là người khởi xướng ra quy tắc rằng bất cứ khi nào một ý tưởng sáng tạo được đề xuất, thì người phát biểu kế tiếp phải ủng hộ suy nghĩ đó. Nhờ vậy, những ý tưởng sơ khai được bảo vệ, có cơ hội tồn tại và phát triển, tránh được sự mỉa mai, chỉ trích thường thấy. Mặt khác, người đề xuất ý tưởng cũng cảm thấy thoải mái, kết quả là mọi người sáng tạo hơn và nhóm nghiên cứu trên duy trì được sự cộng hưởng.

Vì vậy, việc tự quản lý nhóm là trách nhiệm của mọi người. Nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc cần có cách tiếp cận mạnh mẽ để giúp nhóm luyện được năng lực tự chủ. Tuy nhiên, khi các nguyên tắc cốt lõi và sứ mệnh của nhóm đã trở nên rõ ràng, cũng như khi những năng lực tự chủ đã được rèn luyện nhiều thì hiệu quả làm việc của nhóm và của từng thành viên tăng lên rõ rệt. Cả nhóm như được tiếp thêm năng lượng và động lực để hoàn thành mục tiêu.

***Nhóm thấu cảm***

Trong nhà máy, một bộ phận sản xuất hiểu rằng thành công của họ phụ thuộc chủ yếu vào mối quan hệ thân tình với đội bảo trì thiết bị. Bộ phận sản xuất đã đề cử nhóm bảo trì nhận giải thưởng *Đội nhóm xuất sắc nhất quý*, bên cạnh đó còn gửi thư kêu gọi mọi người ủng hộ cho đội bảo trì. Chính cách tạo quan hệ tốt đẹp trên

đã giúp bộ phận sản xuất đó duy trì được hiệu suất vượt trội trong nhà máy.

Bằng cách kích thích niềm hãnh diện của đội bảo trì, bộ phận sản xuất tạo nên mối quan hệ tốt đẹp giữa hai nhóm nhân viên, mỗi bên đều thật lòng mong muốn giúp đỡ đội đối phương. Với kỹ năng thấu hiểu cảm xúc, bộ phận sản xuất hiểu được cảm nhận của những nhân viên khác trong nhà máy để vun đắp, bồi dưỡng cho mối quan hệ vì lợi ích song phương. Kết quả là cả hai nhóm cùng gặt hái thành công.

Sự thấu cảm là nền tảng của các kỹ năng quản trị quan hệ. *Nhóm thấu cảm* không chỉ dừng lại ở việc bồi dưỡng mối quan hệ giữa mình và các đội nhóm khác. Các thành viên còn suy ra nhu cầu của toàn hệ thống, cố gắng hỗ trợ, tạo mối quan hệ tốt đẹp với những bộ phận có liên quan. Họ tạo sự cộng hưởng rộng khắp giữa mọi đội nhóm trong tổ chức nhằm xây dựng thành quả chung tốt đẹp hơn.

***Khám phá về thực trạng cảm xúc của nhóm***

Để xây dựng nhóm giàu trí tuệ cảm xúc, nhà lãnh đạo có thể bắt đầu bằng cách giúp nhóm mình nâng cao khả năng tự nhận thức. Các sếp cần giám sát tinh thần chung của nhóm và phát hiện mối bất hòa tiềm ẩn. Chỉ khi chạm trán với thực trạng cảm xúc, nhóm mới thấy được nhu cầu thay đổi. Trên thực tế, khi nhìn ra sự chán chường, tức giận của một thành viên nào đó thì cả nhóm có thể tiến hành bước đầu tiên trong quá trình thay đổi.

Bằng cách lắng nghe tình hình thực tế, quan sát hành động của mọi thành viên, nhà lãnh đạo có thể tìm hiểu về cảm nhận của họ. Phó chủ tịch một công ty dịch vụ tài chính chia sẻ: "Tôi không quá chú ý đến cảm nhận của bản thân mà luôn tự hỏi các thành viên của nhóm nhìn nhận vấn đề ra sao. Tại sao người đó lại hành xử kỳ quặc như vậy? Có phải họ đang lo sợ hay bực tức điều gì? Điều gì khiến họ cảm thấy an toàn và vui vẻ?".

Khi làm gương và khuyến khích cả nhóm cùng phát triển năng lực tự nhận thức, vị phó chủ tịch đã đưa nhân viên cũng như doanh nghiệp tiến bước đến thành công. Với các quy tắc cốt lõi như sự thấu hiểu và quan tâm đến người khác thay vì chỉ lo cho ước muốn và nhu cầu của chính mình, nhóm này có thể nhận diện những vấn đề về quản trị và lãnh đạo mà toàn bộ công ty cần hướng đến. Kết quả là họ đã thành công với các kế hoạch và sáng kiến của mình, bao gồm việc thành lập một trung tâm đánh giá

năng lực điều hành rất có tiếng tăm trong giới tài chính.

## NHÀ LÃNH ĐẠO CHỊU TRÁCH NHIỆM ĐẶT RA CÁC NGUYÊN TẮC CỐT LÕI

Hơn bất cứ ai khác, chỉ nhà lãnh đạo mới có thể đặt ra quy tắc, tạo sự phối hợp hài hòa trong công việc để bảo đảm cả nhóm gặt hái thành công. Để làm được điều đó, nhà lãnh đạo cần đặt ra tinh thần chung với tư duy tích cực, cách nhìn nhận lạc quan, các quy tắc và phong cách lãnh đạo tạo cộng hưởng, đặc biệt là phong cách dân chủ, liên kết và huấn luyện.

Nhà lãnh đạo có thể làm gương thông qua hành động của mình, hoặc thông qua việc khuyến khích hành vi rèn luyện năng lực cảm xúc của thành viên trong nhóm. Nhà lãnh đạo có thể dành phần mở đầu của buổi họp để những người mang tâm trạng không tốt được bày tỏ cảm xúc cho khuây khỏa. Trong nghiên cứu của mình, Kenwyn Smith từ Đại học Pennsylvania và David Berg từ Đại học Yale thấy rằng cảm xúc chung của nhóm là các dấu hiệu quan trọng mà nhà lãnh đạo cần nhận ra và trực tiếp đối diện để giải quyết thay vì né tránh. Sếp có thể gọi điện thoại cho một thành viên có hành vi thô lỗ và nhắc nhở về việc này, hoặc có thể chủ động yêu cầu các thành viên vốn kín tiếng nêu lên quan điểm của họ đối với một vấn đề nào đó.

Việc đưa ra quy tắc đúng đắn đòi hỏi nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc xây dựng năng lực nhận định riêng chứ không theo thông lệ nào cả, ngoài ra cũng cần cân nhắc tình hình thực tế. Những yêu cầu khéo léo, chẳng hạn như nhẹ nhàng nhắc ai đó đừng cười cợt ý tưởng của người khác trong buổi họp cũng có thể được phát triển thành một quy tắc quan trọng. Dưới định hướng của nhà lãnh đạo, các nhóm dần tích lũy được những thói quen tốt để hợp tác hiệu quả hơn trong công việc.

Để khám phá về thực trạng cảm xúc của nhóm, một vị giám đốc giàu kinh nghiệm luôn quan tâm và chú ý đến từng nhân viên của mình. Nhận thấy thành quả làm việc của mọi người còn chênh lệch nhiều so với nhau, cô ấy tạo cơ hội để toàn đội ngũ cùng thoải mái trao đổi về các vấn đề nan giải. Khi tập hợp một nhóm nào đó nhằm tiến hành dự án, cô khuyến khích mọi người hỗ trợ nhau dựa trên sở trường và khả năng của từng cá nhân. Theo một cách rất mực tinh tế, nhà lãnh đạo này giúp nhân viên tìm ra động lực cống hiến cho công việc cũng như vai trò của từng người trong tổ chức. Tính công khai, cởi mở giúp tạo nên quy tắc tốt cho cả tập thể, tất cả cùng nhau tìm cách khắc phục vấn đề, giải quyết những

xung động khó tránh khỏi trong quá trình làm việc.

Nhà lãnh đạo cũng có thể khám phá thực trạng cảm xúc của nhóm thông qua việc quan sát và phát hiện các dấu hiệu. Trong quá trình sáp nhập hai tập đoàn dược phẩm lớn của châu Âu, vị giám đốc có thể dễ dàng đánh giá được cảm xúc chung của nhân viên công ty mình khi quan sát số lượng xe trong bãi đậu. Khi thương vụ sáp nhập vừa được công bố, bãi đậu xe thường chật kín đến tối, cô biết nhân viên siêng năng ở lại làm việc vì niềm hào hứng trước những cơ hội tiềm năng sắp tới. Nhưng sau đó, tiến trình thay đổi trở nên trễ nải và số xe đậu trong bãi buổi chiều tối cũng ngày càng ít hơn. Dường như sự hào hứng và tận tụy ban đầu của nhiều người đã không còn và ngược lại, nỗi lo bị sa thải ngày càng tăng.

Vậy những chiếc xe vẫn đậu trong bãi đến tối thì sao? Đó là xe của các nhân viên tin rằng mình sẽ được trọng dụng và giữ vững tinh thần lạc quan dù quá trình sáp nhập diễn ra chậm chạp. Những nhân viên này đam mê, tận tụy với công việc, có thể họ cũng tự chủ tốt về mặt cảm xúc. Tuy nhiên, đa phần cảm thấy an tâm là nhờ những nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc chủ động cung cấp thông tin hữu ích, tạo lòng tin giúp nhân viên thôi lo lắng, có cơ hội giãi bày tâm sự và tiếp tục cố gắng.

Trong đó, giám đốc bộ phận nghiên cứu và phát triển đã sớm nhận ra sự sa sút tinh thần của nhân viên. Dù không thay đổi được gì nhưng thay vì phớt lờ, ông chọn cách trò chuyện riêng với từng người và bày tỏ sự thông cảm về nỗi lo âu, niềm tiếc nuối của họ. Chính sự quan tâm của sếp đã giúp họ nhanh chóng vực dậy tinh thần để tập trung vào công việc. Trong một diễn biến khác, vị giám đốc nọ quản lý nhân viên theo một cách cũng rất đặc biệt, đó là "ôn cố tri tân" – ôn lại chuyện cũ để từ đó hiểu rõ, suy ngẫm kỹ càng hơn về sự việc sắp diễn ra. Theo kế hoạch công tác, sau khi tái bố trí nhân viên vào phòng ban mới, anh vẫn chú ý tạo cơ hội để các nhóm từng làm việc chung có dịp gặp gỡ, nhắc lại kỷ niệm xưa và thảo luận thêm về những triển vọng trong tương lai.

Trên đây là những nhà lãnh đạo tự chủ tốt về mặt cảm xúc cá nhân cũng như cảm xúc chung của nhóm để vượt qua thử thách trong công việc. Bằng cách quan tâm đến từng thành viên trong nhóm, nhà lãnh đạo có thể nhận thấy và đưa ra giải pháp khắc phục những cảm xúc tiêu cực.

**Khám phá trí tuệ cảm xúc nhóm**

CEO của một doanh nghiệp quy mô vừa đã đề nghị chúng tôi làm việc với ba thành viên trong ban quản lý vì họ không sao hợp tác hòa thuận với nhau. Thông qua các buổi trao đổi với từng thành viên, chúng tôi đã tìm hiểu về thực trạng cảm xúc và các quy tắc của nhóm, bên cạnh đó là những câu chuyện liên quan đến ảnh hưởng của vị CEO. Bằng công cụ ECI, chúng tôi cũng xem xét năng lực trí tuệ cảm xúc của từng người trong ban quản lý, tiến hành đánh giá phong cách lãnh đạo và tác động của họ lên bầu không khí làm việc chung. Cuối cùng, kết quả phân tích của chúng tôi đã khiến vị CEO kia phải kinh ngạc. Các kết quả phỏng vấn và bức tranh toàn cảnh từ bảng đánh giá 360 độ cho thấy trong ban quản lý còn tồn tại nhiều vấn đề, đòi hỏi những giải pháp khác nhau.

Một vị quản lý có năng lực tự nhận thức ở mức rất thấp. Trong các buổi họp, ông ta thường bày tỏ thái độ thái quá nhưng không hiểu rằng điều đó gây ảnh hưởng tiêu cực đến người khác. Một quản lý khác thì vừa chuyển đến từ nhà máy cách đó nửa vòng trái đất, vì không hiểu biết về nền văn hóa cũng như tình hình doanh nghiệp nên vô tình khiến các cộng sự, thuộc cấp xa lánh. Thậm chí, tuy cũng có năng lực thấu hiểu cảm xúc và xây dựng mối quan hệ nhưng ông lại không nắm bắt được cảm xúc chung của nhóm, vì vậy nên luôn là kẻ ngoài cuộc.

Theo thời gian, những khó khăn và vấn đề nhỏ của từng cá nhân sẽ gây ảnh hưởng đến cả tập thể. Vấn đề đáng nói nhất trong trường hợp này là các quy tắc ngầm vô lý và tinh thần làm việc chưa cao trong nhóm. Từng cá nhân và toàn bộ nhóm đều kém về mặt nhận thức và tự chủ. Họ không điều khiển tốt được cảm xúc của từng thành viên nên mất nhiều thời gian, công sức để giải quyết những tình huống tiêu cực trong ban quản lý.

Mặt khác, nhóm này cũng thiết lập nhiều quy tắc vô lý nhằm ngấm ngầm phản đối phong cách lãnh đạo yêu cầu cao độ của vị CEO. Chính những đòi hỏi quá đáng về mặt thành tích, thêm việc thiếu khả năng thấu hiểu của ông đã làm tổn hại đến tinh thần làm việc của ban quản lý. Ông cũng nghĩ rằng mọi người đã hiểu tầm nhìn và chiến lược của mình, nhưng dữ liệu phân tích của chúng tôi cho thấy điều hoàn toàn ngược lại, cũng chính vì vậy mà các thành viên trong ban quản lý không thể phối hợp ăn ý với nhau bởi họ đều không chắc chắn về hướng đi của doanh nghiệp.

Chính vì vậy, giải pháp cho tình trạng yếu kém chung về mặt trí tuệ cảm xúc là sự nhận thức của cả nhóm đối với những thay đổi cấp thiết. Để thay đổi ở phạm vi nhóm, mỗi thành viên cần quyết tâm thay đổi bản thân mình. Cuối cùng, khi đã có đủ thông tin

chính xác, chúng tôi có thể tiến hành cải thiện cho cả nhóm lẫn từng thành viên.

Cuộc khảo sát về ban quản lý trên cho thấy tầm quan trọng của bức tranh thực trạng cảm xúc tại doanh nghiệp, tổ chức trước khi đưa ra giải pháp. Việc tìm hiểu thực trạng cảm xúc chính là sự khám phá các thói quen đặc biệt đã ăn sâu trong nhóm. Thông thường, người ta ít chú ý tới những thói quen này, thế nhưng nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc cần tìm ra các dấu hiệu và nguồn gốc của chúng để xây dựng nhiều quy tắc hữu hiệu hơn.

Cũng trong câu chuyện trên, ban quản lý bộc lộ những quy tắc vô ích và thực trạng cảm xúc không lành mạnh. Điều đó thể hiện một nhu cầu thay đổi lớn và cấp bách, chúng ta sẽ xem xét chi tiết vấn đề này trong chương tới. Để thành viên ban quản lý trung thực trình bày về mọi vấn đề là bước quan trọng đầu tiên nhằm tạo ra sự cộng hưởng. Những cuộc trao đổi như vậy cho thấy thực trạng về một doanh nghiệp, tổ chức và đội ngũ nhân viên ở đó.

Vấn đề là những cuộc đối thoại này không hề đơn giản vì nhiều người còn ngần ngại bộc lộ. Thông thường, do không chắc chắn có thể kiềm chế cảm xúc phát sinh khi trung thực thuật lại sự việc đang diễn ra, ban đầu các nhà lãnh đạo thường bám vào những chủ đề thường gặp như sự liên kết, phối hợp của các thành viên trong nhóm và kế hoạch thực hiện chiến lược. Trong khi các chủ đề an toàn này có thể làm tiền đề cho việc thảo luận sâu hơn về nhóm, doanh nghiệp hay tổ chức, hầu như mọi người không động đến những chuyện nhạy cảm. Họ cảm thấy khó thành thực với nhau khi xem xét thực trạng cảm xúc và các quy tắc của nhóm. Chính điều này đã gây nên sự bất hòa, xét cho cùng, mỗi người đều có thể cảm nhận được khi nào các quy tắc là bất hợp lý. Khi không thấy được vấn đề, nhà lãnh đạo khiến nó ngày càng trở nên trầm trọng. Chúng ta cần can đảm nhìn vào sự thật nhằm phá vỡ chướng ngại vật, chỉ nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc mới có thể hướng dẫn nhóm mình vượt qua rào cản đó.

Lợi ích của quá trình khảo sát ở mức độ ban giám đốc thể hiện ở ba yếu tố. Thứ nhất, dám nói lên sự thật và đánh giá trung thực về hành vi và văn hóa lãnh đạo. Thứ hai, khi mọi người trong doanh nghiệp, tổ chức thấy chính các sếp mong muốn tìm kiếm sự thật, dám chia sẻ vấn đề nhạy cảm, cùng tham gia góp ý chân thành, họ bắt đầu có những hành vi tương tự. Thứ ba, khi cấp trên sẵn lòng chấp nhận rủi ro để tìm kiếm sự thật, thuộc cấp cũng không có lý do gì để từ chối điều đó.

Như chúng ta đã thấy trong chương này, nếu bị các quy tắc trong nhóm trói buộc, nhà lãnh đạo không thể dẫn dắt họ bằng sự cộng hưởng. Và họ cũng không thể thay đổi các quy tắc của nhóm trừ phi sẵn lòng thực hiện nhiệm vụ trọng yếu nhất của nhà quản lý – hành động bắt nguồn từ sự thấu hiểu cảm xúc của nhân viên và cảm xúc nhóm. Thực tế đó thậm chí còn rõ ràng hơn ở mức độ doanh nghiệp, tổ chức, khi các quy tắc của nhóm được mở rộng thành văn hóa công ty. Xét cho cùng, ngay cả cá nhân can đảm nhất cũng không thể từ chối tuân thủ quy tắc chung của tổ chức. Do đó, bước kế tiếp để bồi dưỡng khả năng lãnh đạo là so sánh thực trạng với trạng thái lý tưởng của doanh nghiệp, tổ chức.

# Chương 10
# Hiện thực và tầm nhìn lý tưởng

Các thành viên trong ban giám đốc chuỗi nhà hàng Shoney's có mối liên hệ thân thiết. Trên thực tế, họ biết về nhau rất rõ khi cùng trải qua thời thơ ấu, đồng quan điểm trong nhiều việc và nhìn chung đều tin rằng họ phối hợp vô cùng ăn ý với nhau trong việc quản lý nhà hàng. Tuy nhiên, vấn đề ở đây là hội những người bạn thân da trắng này có một thói xấu, họ phân biệt đối xử với người da màu.

Năm 1992, chuỗi nhà hàng phải chi 132 triệu đô-la để dàn xếp một vụ kiện, trong đó hơn 20.000 nhân viên và ứng viên đã tố cáo ban lãnh đạo về hành vi phân biệt chủng tộc trong khâu tuyển dụng và đề bạt. Sau sự việc trên, những nhà lãnh đạo mới của Shoney's đã ra sức thay đổi văn hóa công ty bằng cách tung ra nhiều chính sách mở rộng cơ hội thăng tiến cho các nhân viên da màu có năng lực. Chỉ trong vòng mười năm, Shoney's đã lọt vào danh sách *50 doanh nghiệp tốt nhất dành cho người lao động* dân tộc thiểu số của tạp chí *Fortune*.

Dĩ nhiên, không một thay đổi nào có thể diễn ra nhanh chóng. Quá trình cải tổ đó bắt đầu từ vụ kiện về môi trường làm việc tại Shoney's và khiến mọi người thức tỉnh. Những nhà lãnh đạo mới đã nhập cuộc để xác định tầm nhìn lý tưởng cho khâu tuyển dụng trong tương lai. Cuối cùng, để sự thay đổi bắt đầu diễn ra, chuỗi nhà hàng này đã đi theo tầm nhìn mới, đó là đồng điệu về cảm xúc trong việc tuyển dụng và đề bạt.

Tại Shoney's, các nhà quản lý đã nhìn thẳng vào hiện thực và thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Họ biết rằng cũng như đối với nhóm, việc xác định thực trạng cảm xúc và các quy tắc của một doanh nghiệp, tổ chức là khởi đầu cho quá trình cải tổ. Sau khi nhận diện thực trạng cảm xúc và thói quen của doanh nghiệp, tổ chức, nhà

lãnh đạo có thể bắt đầu quá trình thay đổi quy mô lớn theo hướng trí tuệ cảm xúc nhằm tạo môi trường làm việc hòa hợp.

Tuy năng lực trí tuệ cảm xúc dành cho cá nhân có thể được áp dụng trực tiếp vào các nhóm, nhưng đối với doanh nghiệp, tổ chức, quá trình trở nên phức tạp và bao gồm những mục tiêu lớn hơn. Chúng ta cần đi sâu vào bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo trí tuệ cảm xúc ở nhiều cấp độ, đồng thời xây dựng một hệ thống các quy tắc giúp tạo nền văn hóa ủng hộ sự thật và tính minh bạch, chính trực, sự thấu hiểu cũng như các mối quan hệ lành mạnh. Quá trình chuyển hóa này có thể bắt đầu nếu nhà lãnh đạo cởi mở với sự thật, khám phá thực trạng cảm xúc của doanh nghiệp, tổ chức và dấn thân cùng những người khác với một tầm nhìn đầy thuyết phục. Khi doanh nghiệp, tổ chức phát triển được cách thức điều hành theo trí tuệ cảm xúc ở mọi cấp độ và nhà lãnh đạo luôn sẵn sàng đối mặt với thực tế, thì doanh nghiệp, tổ chức đó mới có thể thay đổi và đi lên.

**Khi cấp trên không biết lắng nghe**

Khám phá thực trạng là bước đầu vô cùng quan trọng, thế nhưng trên thực tế, nhiều vị sếp đã thất bại ngay tại đây. Căn bệnh CEO trầm kha ngăn cách họ với nguồn thông tin xác thực. Ở mức độ nghiêm trọng, nhà lãnh đạo không còn thời gian và khả năng trang bị kỹ năng lãnh đạo liên kết và huấn luyện để có những buổi thảo luận hiệu quả với cộng sự, thuộc cấp về tình hình công ty. Họ không có được mối quan hệ chân thành, thẳng thắn với cộng sự, nhân viên nhằm nắm rõ diễn biến trong doanh nghiệp, tổ chức.

Ở mức độ ít nghiêm trọng hơn, nhà lãnh đạo đi theo phong cách mệnh lệnh và yêu cầu cao độ một cách cứng nhắc. Điều đó khiến thuộc cấp không dám báo cáo sự việc thực tế, nhất là hung tin cho họ. Các quản trị viên này không được cung cấp thông tin về thực trạng của doanh nghiệp, tổ chức vì đã vô tình tạo ra lề thói lấp liếm sự thật trong đội ngũ nhân viên.

Hàng năm, các bệnh viện ở Mỹ ước tính có khoảng 100.000 trường hợp tử vong do kê sai đơn thuốc hoặc chai dịch truyền. Lẽ ra những sai lầm đáng tiếc này đã được ngăn chặn nếu văn hóa mệnh lệnh và áp đặt tại hầu hết các tổ chức y tế hiện nay được thừa nhận và thay đổi. Một vị bác sĩ làm việc tại Viện Hàn lâm Y khoa Hoa Kỳ cho biết: “Thông thường, nếu một điều dưỡng lên tiếng nhắc khi bác sĩ kê đơn thuốc có phần sai sót thì có thể bị bác sĩ lớn tiếng nạt nộ, khiển trách. Nếu giới y khoa cũng áp dụng biện pháp trừng phạt nghiêm khắc đối với mọi sai sót, không phân biệt

đối tượng thi hành như trong ngành cơ khí hàng không, chúng tôi đã có thể giảm thiểu những tình huống đáng tiếc".

Dĩ nhiên, trong bệnh viện, không ai nói với điều dưỡng rằng họ không được nhắc nhở bác sĩ. Đó là bài học mà các điều dưỡng tự rút ra được khi quan sát văn hóa tổ chức, hoặc nghe theo lời khuyên của đồng nghiệp. Nếu văn hóa bệnh viện ủng hộ việc trừng phạt nghiêm minh thay vì sự kính nể đối với mọi bác sĩ thì người ta đã có nhiều quy trình giám sát và kiểm tra chéo hơn. Nó cũng có nghĩa là chúng ta cần xem lại phong cách điều hành theo kiểu mệnh lệnh và yêu cầu cao độ rất phổ biến tại các cơ sở y khoa.

**Những doanh nghiệp, tổ chức "độc hại"**

Khi nhà lãnh đạo gây bất hòa, văn hóa công ty chắc chắn không thể nào tốt đẹp được. Người ta cảm thấy ra sao khi làm việc trong những doanh nghiệp, tổ chức thiếu trí tuệ cảm xúc như vậy? Một quản lý mà chúng tôi quen biết đã kể rằng sau một thời gian làm việc trong một công ty "độc hại" với những vị sếp quá quắt, cô ấy trở nên suy sụp tinh thần và cạn kiệt năng lực, lòng tự tin cùng óc sáng tạo. Những vị lãnh đạo theo kiểu mệnh lệnh và yêu cầu cao độ thường xuyên đe dọa và ép buộc thuộc cấp nhằm mục đích trục lợi cá nhân.

Mặc dù trong phần sứ mệnh, công ty nêu trên cũng đề cập đến phúc lợi, chính sách đào tạo và huấn luyện cho nhân viên, nhưng trên thực tế, chủ tịch công ty chỉ chú trọng vào lợi nhuận trước mắt. Ông ta cũng công khai thể hiện sự thiếu quan tâm đến phúc lợi của nhân viên, ông ta hay nói rằng: "Vắt chanh rồi thì bỏ vỏ thôi". Tồi tệ hơn, ông cũng không tôn trọng nhân viên và là một kẻ thích bắt nạt. Chẳng hạn như, khi một nữ nhân viên trẻ tuổi nói với đồng nghiệp rằng hôm đó là sinh nhật của cô và cắt bánh kem mời họ, trong khi mọi người vui vẻ chúc mừng thì ông ta lớn tiếng than phiền rằng: "Cái gì thế này? Sao các anh chị không tập trung làm việc?". Thậm chí ông còn quay sang cô gái nạt nộ: "Cô bớt ăn bánh ngọt đi thì trông sẽ vừa mắt hơn đấy".

Kiểu quản lý tiêu cực quá mức như vậy tạo nên văn hóa xấu cho doanh nghiệp. Trên thực tế, cách làm thiếu trung thực của công ty cũng khiến nhân viên rất khó xử. Nếu doanh nghiệp khoa trương dịch vụ của mình là sang trọng bậc nhất, tầm cỡ thế giới và cố tình tô vẽ về những vị khách thượng lưu trong khi thực tế dịch vụ của họ chỉ ở mức trung bình và chuyên phục vụ khách hàng bình dân, ngay khi nhận thấy chất lượng dịch vụ xoàng xĩnh, khách hàng sẽ đòi hỏi thêm cho đúng với kỳ vọng của họ.

Mặt khác, những minh tinh, nghệ sĩ, nhân vật trong giới thượng lưu được mời tham gia các hội nghị, sự kiện, chương trình quảng cáo của họ có thể từ chối lời mời hợp tác để giữ gìn hình ảnh cá nhân. Về phía nhân viên, những nụ cười gượng gạo trên gương mặt họ chỉ là để che giấu sự căng thẳng trong tâm trí. Đối với họ, công việc đã trở nên vô nghĩa và đáng chán tột cùng.

Trong một công ty mà nhân viên không được thắc mắc, chỉ biết lầm lũi, cúi đầu làm việc theo những chính sách, quy định của công ty và thái độ hách dịch của sếp thì họ sẽ rất dễ nản lòng. Tại các công ty "độc hại" này, sự cải thiện văn hóa doanh nghiệp gần như không bao giờ xảy ra. Hiện nay, theo ghi nhận của chúng tôi, danh tiếng công ty nói trên đã tụt dốc thảm hại và phần lớn đội ngũ nhân viên vì quá bất mãn nên xin thôi việc.

**Khởi đầu của thay đổi**

Tuy nhiên, nói vậy không có nghĩa là chúng ta không thể thay đổi văn hóa "độc hại" của công ty, sự thay đổi có thể diễn ra nếu nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc biết thắc mắc, đặt nghi vấn về thực trạng cảm xúc và văn hóa công ty ẩn mình dưới các hoạt động và hành vi thường ngày. Để tạo sự cộng hưởng, sếp cần chú ý đến cảm xúc của nhân viên, những diễn biến ngầm về thực trạng cảm xúc trong tổ chức và văn hóa công ty.

Tại một bệnh viện lớn, ban giám đốc quyết định học hỏi và thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Vào cuối những năm 1990 tại Mỹ, bệnh viện này gặp nhiều khó khăn, từ những đòi hỏi ngày càng khắt khe từ phía bệnh nhân về chất lượng dịch vụ đi đôi với yêu cầu gắt gao từ các hãng bảo hiểm và cơ quan của chính phủ về việc cắt giảm chi phí. Kết quả là cộng đồng địa phương đánh giá rằng bệnh viện không còn khả năng phục vụ tốt nên không đến khám và điều trị nữa. Ban giám đốc phải đưa ra kế hoạch năm năm nhằm chỉnh đốn hầu hết các khâu quản trị. Họ cũng đặt hàng thiết kế một phần mềm quản lý dữ liệu tài chính, sử dụng nhân sự thuê ngoài nếu thấy hiệu quả hơn, bên cạnh đó tiến hành thay đổi nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng phục vụ.

Tuy nhiên, ban giám đốc đã bỏ sót vấn đề vô cùng quan trọng, đó là thực trạng cảm xúc và văn hóa công ty. Họ cũng không hiểu được cảm nhận của nhân viên về quá trình cải tổ, khi bị bắt buộc thay đổi các mục tiêu và phạm vi công việc từ cấp trên. Chỉ trong vòng hai năm, tình hình kinh doanh sa sút, quy trình mới vận hành kém hiệu quả và số lượng nhân viên nghỉ việc tăng gấp đôi.

Khi được bệnh viện mời về hỗ trợ, điều đầu tiên chúng tôi làm là giúp ban giám đốc nhận ra thực trạng bất hòa. Sau đó, các nhà lãnh đạo tìm cách khuyến khích mọi người nói lên cảm nghĩ của họ về những gì đang diễn ra. Chúng tôi khám phá ra rằng đội ngũ nhân viên không tin vào lợi ích của văn hóa doanh nghiệp cũng như khả năng thay đổi của cấp trên.

Chẳng hạn như, khi nhân viên cần được huấn luyện phương pháp mới, họ vẫn chỉ được đào tạo theo kiểu cũ, vốn không còn thích hợp cho nhu cầu hiện tại. Trên thực tế, lâu nay bệnh viện này vốn không coi trọng công tác huấn luyện và do đó, không thể tiếp cận những kỹ thuật mới. Hơn nữa, nhân viên tin rằng các thói quen lâu đời sẽ gây cản trở cho quá trình cải tổ. Bên cạnh đó, cách cư xử giữa nhân viên với nhau thường dẫn tới căng thẳng, mệt mỏi và sự dè chừng. Môi trường làm việc đầy rẫy những lời nói xấu, thù địch, tranh chấp vụn vặt đã hủy hoại mọi nỗ lực thay đổi.

Bằng cách khuyến khích mọi người tham gia quá trình khám phá sự thật, ban giám đốc đã thực hiện bước đầu tiên, đó là công nhận cảm xúc của nhân viên và nhu cầu thay đổi của văn hóa doanh nghiệp. Họ tạo một địa điểm để mọi người đến và nói chuyện về cách thức đổi mới. Điều này giúp ban giám đốc tạo động lực thúc đẩy và bầu không khí trở nên tích cực. Trong khi buổi nói chuyện tiếp tục, ban giám đốc cam kết tiến hành những thay đổi cấp bách và nhân viên bắt đầu có trách nhiệm trong việc tạo ra văn hóa doanh nghiệp mới. Chẳng bao lâu sau, mọi người cảm thấy tin tưởng về quá trình đổi mới, sự cộng hưởng tăng lên và ai cũng tràn đầy nhiệt huyết. Mọi người nô nức tham dự những buổi họp bàn về chiến lược mới và bầu không khí của bệnh viện thay đổi rõ rệt. Nói cách khác, văn hóa và thực trạng cảm xúc của bệnh viện bắt đầu cải thiện, nhân viên thể hiện lòng nhiệt huyết thay vì thái độ chống đối, sự cộng hưởng thế chỗ cho tình trạng bất hòa. Hiện bệnh viện này đã thay đổi khá nhiều, quy trình hoạt động trơn tru, số nhân viên xin nghỉ giảm hẳn, mức độ hài lòng của bệnh nhân tăng lên. Các quy tắc đưa ra trong quá trình đổi mới vẫn hợp lý, hiệu quả và uyển chuyển. Trước khi đến với bước ngoặt trong cách điều hành theo trí tuệ cảm xúc, bệnh viện với văn hóa bảo thủ này có thể làm tiêu tan bất cứ kế hoạch nào, dù được chuẩn bị kỹ càng ra sao. Nếu văn hóa tổ chức không ủng hộ việc cải thiện, lòng nhiệt huyết và sự cộng hưởng, ban giám đốc sẽ phải đối mặt với vô vàn khó khăn.

Tác hại lớn nhất của sự bất hòa trong môi trường công sở có lẽ là áp lực đè nặng lên đội ngũ nhân viên. Khi không còn nhiệt huyết, họ không thể làm việc với năng suất tối đa. Thay vì tự tin và hăng

hái làm việc, nhân viên ở những công ty này chỉ tỏ vẻ can đảm, chấp hành mệnh lệnh mà không dám nêu ý kiến và đắm chìm trong sự ganh ghét, oán giận. Ngày qua ngày, nhân viên đến công sở chỉ với phần thể xác, còn trái tim và tâm hồn của họ thì ở nơi khác.

Làm thế nào một doanh nghiệp, tổ chức có thể thay đổi ngoạn mục, như đi từ tình trạng nản lòng, thối chí, làm việc đối phó đến tinh thần sôi nổi, tràn đầy nhiệt huyết, làm việc có định hướng và mục đích? Điều đó đòi hỏi sự thay đổi lớn. Đó là đi từ sự thấu hiểu thực trạng đến quyết tâm thay đổi hoàn toàn theo tầm nhìn lý tưởng, đối với ban lãnh đạo cũng như toàn bộ doanh nghiệp, tổ chức. Tuy nhiên, đôi khi để tạo sự cộng hưởng, nhà lãnh đạo phải tuyên chiến với sự trì trệ trong doanh nghiệp, tổ chức, vậy họ phải làm thế nào để khám phá thực trạng cảm xúc và gieo mầm ước mơ nhằm tạo động lực thúc đẩy?

**Khám phá thực trạng cảm xúc trong tổ chức**

Nhiều công ty lớn đã có quy trình đánh giá một cách có hệ thống về thái độ, giá trị và niềm tin của nhân viên – một hình thức của thực trạng cảm xúc. Các quy trình đó có thể hữu ích nhưng khó lòng chạm đến các tầng cảm xúc sâu kín và những quy tắc bất thành văn tồn tại đã lâu trong doanh nghiệp, tổ chức. Chúng chỉ có thể đánh giá được những vấn đề người ta muốn biết chứ không đo đạc được thứ người ta không muốn biết. Thậm chí, ngay khi các khảo sát chỉ ra những khía cạnh bất ổn về văn hóa và đường lối điều hành, nó đòi hỏi nhiều nỗ lực và quyết tâm để tập trung vào vấn đề đó.

Tuy nhiên, giáo sư Cecilia McMillen, Đại học Massachusetts và tác giả Annie McKee đã cùng phát triển một *quy trình điều tra chức năng* cho phép nhà lãnh đạo tập trung khảo sát các vấn đề văn hóa sâu xa của doanh nghiệp, tổ chức. Phương pháp này khám phá được thực trạng cảm xúc của doanh nghiệp, tổ chức – mối bận tâm của nhân viên; đâu là điều giúp ích cho họ và cả nhóm thành công; đâu là những khó khăn, chướng ngại,... Thông qua quá trình khám phá, người ta bắt đầu tạo nên tiếng nói chung về thực trạng cũng như điều họ muốn thấy, đó là tầm nhìn lý tưởng của công ty.

Quy trình điều tra chức năng bao gồm nhiều cuộc đối thoại và câu hỏi chân tình, cởi mở nhằm rút ra được cảm nhận của những người tham gia. Điều này có thể khiến nhà lãnh đạo cảm thấy rằng nó đi lạc hướng hoặc không liên quan đến công việc, chẳng

hạn như khi lắng nghe một người nêu lên cảm nhận riêng để từ đó khám phá cội rễ sâu xa của vấn đề trong văn hóa công ty. Một khi thành thật nói ra cảm nhận của mình về doanh nghiệp, tổ chức, người ta có khuynh hướng bàn đến cả những cái hay và cái không hay. Họ kể về cả những trở lực đã ảnh hưởng đến các hoạt động thường ngày trong doanh nghiệp, tổ chức, cũng như ước mơ, hy vọng về tương lai.

Từ những cuộc đối thoại ban đầu, thường được tiến hành với cả nhà lãnh đạo chính thức và không chính thức ở mọi cấp độ, các chủ đề trở nên rõ ràng, có ý nghĩa, cụ thể hơn so với những buổi khảo sát và phỏng vấn truyền thống. Khi tiến hành với những nhóm nhỏ, các chủ đề này có khuynh hướng giúp cuộc đối thoại về thực trạng doanh nghiệp, tổ chức trở nên phấn chấn, hào hứng. Quan trọng hơn nữa, khi thảo luận về văn hóa công ty, thực trạng cảm xúc của doanh nghiệp hay tổ chức, cảm nhận khi làm việc ở đó, người ta thường thấy có trách nhiệm với những khó khăn, ước mơ, và quá trình đi từ thực trạng đến lý tưởng. Không chỉ nói về những sai sót, khuyết điểm trong doanh nghiệp, tổ chức, người ta còn nhìn vào cái hay, ưu điểm và trở nên đồng điệu với tầm nhìn để thay đổi, thấy được ước mơ và đóng góp của mình vào quá trình thay đổi, phù hợp với bức tranh toàn cảnh.

Một khi người ta tham gia vào kiểu đối thoại mang tính cởi mở này, rất khó để che giấu, bưng bít thông tin. Không như những cuộc khảo sát khác, quy trình điều tra chức năng dẫn dắt buổi chuyện trò, khuyến khích tiếng nói từ đáy lòng, sự chân thật chính là động lực mạnh mẽ thúc đẩy sự thay đổi. Tiếng nói chung tạo nên cảm giác hòa hợp, cộng hưởng và động lực giúp người ta biến lời nói thành hành động. Họ cảm thấy tràn đầy cảm hứng, năng lượng và sẵn lòng hợp tác nhằm hướng đến mục tiêu chung. Điều này đã xảy ra tại một tổ chức phi chính phủ ở khu vực châu Á, đứng đầu là nhà lãnh đạo Lang Chen.

### *Tìm kiếm tinh thần làm việc: Trường hợp của nhà lãnh đạo Lang Chen*

Hãy thử tưởng tượng về một tổ chức gồm 220 nhân viên và phục vụ cho khoảng 150 triệu người. Hiển nhiên, với quy mô đó, tổ chức sẽ cần một bộ máy hành chính tương đối lớn rộng, đó cũng là vấn đề chính khi Lang Chen nhậm chức điều hành chi nhánh châu Á của tổ chức phi chính phủ này.

Mặc dù sứ mệnh của tổ chức là nâng cao sức khỏe phụ nữ và trẻ em trên toàn thế giới vốn luôn truyền được cảm hứng và tạo động

lực thúc đẩy cho nhân viên mới, Lang Chen nhận thấy rằng nhiệt huyết thuở ban đầu của họ sớm nguội lạnh khi bắt tay vào thực tế công việc hàng ngày. Nhân viên dần đánh mất đam mê, óc sáng tạo và Lang Chen cảm nhận rằng quy trình làm việc chính là thủ phạm, dường như sứ mệnh cao cả của tổ chức đã bị chôn vùi dưới đống quy định, quy tắc khổng lồ.

Bộ máy hành chính cồng kềnh khiến tiến độ công việc ở tổ chức này khá chậm chạp và kém chất lượng. Trong khi đó, yêu cầu công việc ngày một tăng và lời kêu ca, than phiền từ những nhà tài trợ và chính phủ cũng ngày càng nhiều. Dường như tình hình chẳng cải thiện được bao nhiêu khi mọi người đều thể hiện sự tự mãn về công việc ổn định cả đời – tình trạng chung tại nhiều tổ chức phi chính phủ lớn. Họ dường như cũng không quan tâm đến năng lực và tính hiệu quả khi mà tổ chức chỉ có một yêu cầu cầu chung chung là làm tốt mọi thứ. Miễn tuân thủ đúng quy định, người ta không buồn suy nghĩ về các ưu điểm và khuyết điểm trong công việc. Hơn thế nữa, thật đáng ngạc nhiên khi trong một tổ chức hướng đến đối tượng phụ nữ và trẻ em, có rất ít nữ nhân viên và càng ít phụ nữ nắm giữ những cương vị quan trọng.

Ngoài ra, người ta cũng phân chia rạch ròi giữa các nhân viên yểm trợ ở tuyến sau và những nhân viên thật sự đảm trách các dịch vụ của tổ chức. Và mỗi khi hoàn thành công việc, chỉ có những nhân viên cung cấp dịch vụ trực tiếp được khen tặng. Dù vậy, trong cả hai nhóm này, nhân viên đều cảm thấy hài lòng với thực trạng và luôn miễn cưỡng nếu phải thay đổi dù là trong tình huống cấp bách.

Với môi trường làm việc như vậy, một số giá trị cốt lõi của tổ chức này như tình thương và tính liêm minh đã bị che phủ, lu mờ do cách hiểu lệch lạc và những chính sách lạc hậu. Lang Chen thấy rõ rằng đội ngũ nhân viên không toàn tâm toàn ý, sự cộng hưởng bắt nguồn từ sứ mệnh cao cả đã biến mất. Do đó, cô yêu cầu từng quản lý tìm ra những mảng đang hoạt động tốt cũng như không tốt trong công ty, sau đó đề nghị giải pháp khắc phục. Nhưng làm sao một nhà lãnh đạo có thể đơn độc chống lại tính trì trệ của cả hệ thống?

Lang Chen đã thực hiện các nguyên tắc sau, cô ấy tiếp cận vấn đề theo cách mới, triển khai quy trình điều tra chức năng để mọi người khám phá sự thật về bản thân họ và tổ chức. Cô đưa mọi người đến gần nhau hơn với niềm đam mê công việc và ước mơ, họ xem Lang Chen như là một hình mẫu để noi theo, cô trở thành hiện thân của những thay đổi cần thiết. Cô nỗ lực giúp hệ thống

vận hành nhịp nhàng, đáp ứng thói quen và cách làm mới. Việc thay đổi các hệ thống, quy trình là vô cùng quan trọng nhằm duy trì sự thay đổi. Ruth Jacobs từ bộ phận nghiên cứu của Hay Group đã kết luận rằng việc tạo nên các quy trình làm việc theo hướng trí tuệ cảm xúc là vô cùng quan trọng để tạo sự cộng hưởng và bầu không khí làm việc lành mạnh đầy hứng khởi.

Nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc biết rằng nhiệm vụ cốt yếu là nhìn vào thực trạng của doanh nghiệp, tổ chức, nhận diện những vấn đề liên quan đến các nhân vật quyền lực. Họ cần tổ chức những buổi nói chuyện về tình hình chung, khéo léo giúp mọi người khám phá thực trạng và hướng đến ước mơ, hoài bão của từng cá nhân, doanh nghiệp, tổ chức trong tương lai. Giống như Lang Chen, nhà lãnh đạo cần cho phép mọi người nhận diện cả hai mặt tốt và xấu của doanh nghiệp, tổ chức; hỗ trợ họ đưa ra tiếng nói chung về thực trạng, phóng thích năng lượng để hành động hướng về tầm nhìn chung trong tương lai.

**Từ tình trạng bất hòa đến tầm nhìn lý tưởng**

Sau khi khám phá và khảo sát thực trạng cảm xúc, bước kế tiếp để hướng một doanh nghiệp, tổ chức theo trí tuệ cảm xúc là xác định tầm nhìn lý tưởng sao cho đồng bộ với khát vọng và ước mơ của từng thành viên trong doanh nghiệp, tổ chức. Trên quan điểm trí tuệ cảm xúc, lấy hành vi của mình làm gương, các nhà lãnh đạo có thể giúp nhân viên đi theo tầm nhìn lý tưởng chung.

Hãng Lucasfilm, trụ sở đặt tại California, là công ty mẹ của một số công ty truyền thông do nhà sản xuất danh tiếng George Lucas sở hữu. Khi có dịp tiếp xúc với Gordon Radley, chủ tịch Lucasfilm, ấn tượng đầu tiên của chúng tôi là một hình xăm nhỏ trên xương gò má của Radley. Hình xăm đó cho thấy Radley từng là thành viên một bộ lạc ở Malawi, thực tế là ông đã sống hai năm ở đó vào cuối những năm 1960, khi còn là tình nguyện viên của Peace Corps. Ba mươi năm sau, Radley vẫn giữ liên lạc với những người bạn ở bộ lạc này, giúp họ lợp mái tôn cho những túp lều hoặc hỗ trợ họ thành lập các doanh nghiệp nhỏ. Khi kể về một chuyến đi gần đây tới Malawi, Radley cho biết: “Không như bất cứ nơi nào mà tôi từng biết, đó là một thế giới gắn kết và dường như không chịu sự tác động của thời gian. Ở nơi này, tôi có thể sống trong tình thương yêu trọn vẹn với những người bản địa. Việc là một thành viên của bộ lạc luôn mang một ý nghĩa vô cùng đặc biệt đối với tôi”.

Thật vậy, ý tưởng thuộc về một nhóm đặc biệt, sống cùng nhau ở

một nơi độc nhất vô nhị trên thế giới là biểu hiện của một môi trường sống và làm việc lý tưởng. Đối với Radley, một trong những trách nhiệm của nhà lãnh đạo là nuôi dưỡng và duy trì văn hóa công ty ở Lucasfilm. Trong đế chế mà George Lucas tạo dựng, Lucasfilm là công ty mẹ của hãng Industrial Light & Magic danh tiếng trong lĩnh vực kỹ xảo điện ảnh, bên cạnh đó là một loạt công ty truyền thông đa ngành, từ trò chơi điện tử tại gia cho đến hệ thống âm thanh rạp hát.

Đối với Radley, văn hóa công ty không giống như bầu không khí ở bộ lạc mà mình từng trải qua, vì thế nên ông luôn tự hỏi: "Làm sao để tạo nên không gian cảm xúc như ở bộ lạc đó? Điều này quả là rất khó bởi nó rất chóng vánh và dường như tan biến ngay khi bạn chú ý đến nó. Nhưng chúng tôi vẫn luôn tin rằng cảm nhận về việc mình làm cũng quan trọng như chính công việc đó".

Radley hồi tưởng: "Vài năm qua, công ty chúng tôi gặp một số khó khăn. Vì vậy, tôi tổ chức một buổi họp với toàn bộ nhân viên. Trước đó, chưa hề có sự kiện nào như vậy, mọi người cùng vào một khán phòng của trung tâm cộng đồng địa phương. Tôi bắt đầu buổi họp theo thông lệ, dành khoảng hai mươi phút trình bày về tình hình tài chính, công ty,... Sau đó, tôi bất ngờ kéo màn và trước mặt mọi người là... dàn diễn viên nhạc kịch Broadway của vở *Stomp!*. Không một ai lường trước được điều đó".

Trong hai giờ, toàn thể nhân viên công ty vô cùng phấn khích trước màn trình diễn độc đáo không lời, chỉ sử dụng các dụng cụ gõ phối hợp cùng phần biên đạo múa tuyệt vời. Qua vở diễn, có thể thấy rằng dù chỉ sử dụng những đồ vật rất bình thường như chổi, thùng nước, giẻ và cây lau, một người có thể khởi xướng nhịp điệu để những người khác cùng hòa theo một cách sáng tạo mà vô cùng tráng lệ. *Stomp!* như là một bài thơ không lời về sức mạnh của một nhóm cộng hưởng.

Radley nói: "Đó là khoảnh khắc sống động và đắt giá. Nó gắn kết mọi người một cách tự nhiên và nhanh chóng, thể hiện được ý nghĩa của sự đoàn kết, chung tay làm việc để đạt đến tầm cỡ lớn hơn. Chúng tôi muốn tạo nên một văn hóa đầy tình thương yêu giữa mọi người, giống như ở Peace Corps: chúng tôi phục vụ cho nhau với sự thấu hiểu. Tôi thực hiện những hành vi giàu trí tuệ cảm xúc và hy vọng rằng sau một thời gian, chúng tạo nên sắc thái chung cho văn hóa doanh nghiệp".

Khoảnh khắc đó minh họa cho một sự định hình khéo léo, tinh tế đối với văn hóa công ty, quá trình đó không thể diễn ra trong sự ép

buộc, cưỡng bức. Như Radley đã nói: "Bạn sắp đặt một chiếc bàn và hy vọng mọi người sẽ đến ngồi chung, chứ không thể đặt họ vào chỗ được". Trong một buổi họp trước đây, không để ai sắp xếp, Radley ngồi chung vị trí với tất cả những nhà quản lý của mình trong một vòng tròn lớn. Ông yêu cầu mọi người lần lượt tự giới thiệu và nói về quê hương, nơi họ sinh ra, lớn lên. Sau phần giới thiệu, mọi người có cảm giác thân thiết hơn, họ đến từ khắp nơi để giờ đây cùng nhau trở thành một phần của nhóm này".

Dĩ nhiên, những khoảnh khắc cảm động ngắn ngủi cũng sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu thực tế công việc hàng ngày diễn ra theo chiều hướng khác. Là một công ty nổi tiếng là có môi trường làm việc đáng mơ ước, Lucasfilm giành được lợi thế trong việc thu hút và giữ chân nhân tài ngay trong thị trường lao động cạnh tranh gắt gao ở khu vực vịnh San Francisco. Trên thực tế, hầu hết các công ty thành viên của Lucasfilm vẫn nằm trong số những hãng hiếm hoi góp mặt vào danh sách *Công ty có môi trường làm việc tốt nhất* của các tạp chí *Fortune* và *Working Mother*.

Môi trường thân thiện, công bình của một doanh nghiệp, tổ chức là dấu hiệu cho thấy nó đã nhận ra tầm nhìn lý tưởng và đồng điệu mọi người với mục tiêu chung hiệu quả đến mức nào. Nhà lãnh đạo cần bắt đầu bằng việc quan sát, đánh giá bản thân với những ước mơ cá nhân của mình, sau đó hướng đến tầm nhìn lý tưởng cho cả doanh nghiệp, tổ chức.

***Khơi nguồn cảm hứng***

Antony Burgmans, đồng chủ tịch của Unilever, đã chia sẻ: "Việc kết nối với một tầm nhìn nhằm xây dựng sự cộng hưởng luôn bắt đầu từ bên trong. Khi chúng tôi tung ra chiến lược tăng trưởng, tôi cho rằng các kế hoạch cần được rà soát lại một lần nữa. Tôi tin vào cảm nhận của mình vì đã học cách lắng nghe tiếng nói bên trong. Trên thực tế, mọi thứ đều ổn; chúng tôi có một chiến lược mới, sự ủng hộ của các cổ đông, một cấu trúc công ty mới và mọi người đều phù hợp với vị trí của mình. Nhưng vẫn có điều gì không ổn, cuối cùng, chúng tôi bỗng nhận ra rằng dù bên cạnh chiến lược thay đổi và tầm nhìn truyền cảm hứng, điều chúng tôi thật sự cần là xây dựng văn hóa mới, tư duy lãnh đạo mới và hành vi mới".

Niall FitzGerald, đồng chủ tịch và sáng lập quá trình biến đổi cũng bổ sung thêm: "Chúng tôi biết mình phải làm những gì, đi đến đâu và các kế hoạch hoàn toàn rõ ràng. Chúng tôi có nhiều bộ phận hoạt động rất hiệu quả. Thế nhưng cũng như cảm giác đứng

bên bờ vực Grand Canyon, bạn biết mình phải đi sang bên kia và để làm thế, trước tiên phải quyết tâm mạo hiểm và xây được một chiếc cầu. Tuy phải dè chừng, thậm chí vô cùng lo lắng nhưng tâm trạng háo hức này thúc giục bạn hành động. Những cảm giác này có vai trò rất quan trọng. Đối với nhà lãnh đạo, chúng giúp tôi nhận ra nhu cầu xem xét các kế hoạch một cách kỹ lưỡng hơn. Tại Unilever, 'cây cầu' mà chúng tôi cần xây là tất cả những gì liên quan đến con người. Chúng tôi cần hòa chung niềm đam mê với họ, chúng tôi cần họ nhìn nhận công việc của mình theo một cách hoàn toàn mới mẻ và chúng tôi cũng cần họ phát triển nhiều kỹ năng lãnh đạo khác nhau".

Cách cảm nhận về tình hình tổ chức của FitzGerald và Burgmans cho chúng ta thấy một cách tiếp cận mới mẻ nhằm cải tổ công ty. Nó bắt đầu bằng sự thay đổi tư duy của bậc lãnh đạo cao nhất tại Unilever. Ngày nay, Unilever đang trong quá trình thay đổi mãnh liệt. Nhưng không giống như nhiều nỗ lực thay đổi khác, xuyên suốt tổ chức này, người ta xác định rõ vấn đề hiện tại cũng như lý do cần thay đổi. Đội ngũ nhân viên biết rằng họ là một phần quan trọng của quá trình đổi thay này. Trên phương diện tài chính và tổ chức, họ luôn đi nhanh hơn so với kế hoạch. Tất cả là nhờ khả năng lắng nghe và đồng cảm của ban lãnh đạo đối với các cộng sự và thuộc cấp.

Để kết nối với tầm nhìn giúp thay đổi văn hóa công ty theo hướng tạo cộng hưởng, nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc bắt đầu nhìn sâu vào nội tại: họ cảm nhận, suy luận, đánh giá về doanh nghiệp, tổ chức của mình. Họ hành động một cách tinh nhạy với tầm nhìn lý tưởng và sứ mệnh của công ty, chú ý đến khoảng cách giữa hiện thực và mục tiêu trong tương lai. Đây không phải là trực giác vì nó sử dụng trí tuệ cảm xúc để quan sát và diễn dịch những dấu hiệu tinh tế, huyền ảo về thực trạng và cung cấp cho nhà lãnh đạo cái nhìn xa hơn về tổ chức so với những dữ liệu khác.

Để nhìn thấu sự việc, nhà lãnh đạo thường có thói quen rút lui về một nơi kín đáo nhằm nghiền ngẫm, chiêm nghiệm sự việc. Đây là một trạng thái vô thức, tương tự như việc lấy nước từ một cái giếng sâu, ta cần bảo quản máy bơm cẩn thận để có thể sử dụng ngay khi cần. Việc đều đặn dành ra một khoảng thời gian để suy tư, thông thường là từ mười một giờ đêm đến một giờ sáng. Khoảng thời gian tĩnh mịch, yên ắng vào ban đêm, khi không còn ai xung quanh bạn và mọi thứ như lắng đọng lại chính là lúc thích hợp nhất để yên lặng suy tư và tìm ra đáp án cho nhiều câu hỏi.

Bằng cách xem xét những nỗi lo lắng, ưu tư và đam mê, hứng khởi

bên cạnh các khát khao, mơ ước của chính mình, nhà lãnh đạo có thể bắt đầu xác định các khía cạnh về văn hóa của doanh nghiệp, tổ chức, về sứ mệnh và tầm nhìn bao quát, và về cách lãnh đạo cũng như sự thay đổi cần thiết. Khi xem xét những động cơ khiến người ta ở lại doanh nghiệp, tổ chức, bên cạnh chuyện cần một công việc để mưu sinh, nhà lãnh đạo có thể kết nối nhân viên với tầm nhìn giúp tạo sự cộng hưởng.

Ngoài việc một mình suy tư, nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc có thể tham khảo thêm những kinh nghiệm từng trải, kiến thức uyên thâm của cộng sự và thuộc cấp. Sát cánh bên họ, nhà lãnh đạo có thể đồng sáng tạo nên tầm nhìn nhằm phục hồi và tiếp thêm năng lượng cho toàn bộ tổ chức. Khi tham gia cùng mọi người, trước hết hãy nhìn vào thực tại và sau đó là tầm nhìn lý tưởng, nhà lãnh đạo có thể tìm ra phương hướng tạo sự cộng hưởng và duy trì thay đổi.

Sau đây là một số ví dụ về những nhà lãnh đạo đã thành công trong việc tìm ra tầm nhìn lý tưởng cho doanh nghiệp, tổ chức của họ.

***Tạo sự đồng điệu***

• Khi Keki Dadiseth tiếp quản chức chủ tịch công ty trách nhiệm hữu hạn Hindustan Lever vào giai đoạn thị trường kinh doanh Ấn Độ có nhiều biến động, tuy bước đầu đạt được thành công về mặt quản trị cũng như doanh số, ông vẫn quyết thay đổi văn hóa công ty sau khi phát hiện ra thói quan liêu và thiếu minh bạch. Theo Dadiseth, họ cần phải xem xét toàn diện những hệ quả, quy tắc, và đặc điểm đã dung dưỡng cho vấn nạn này, tìm hiểu cặn kẽ lý do vì sao người ta được đề bạt hoặc khen thưởng trong khi vẫn tồn tại sự thiếu minh bạch.

Keki Dadiseth ưu tiên giải quyết thử thách này, ông hướng đến tầm nhìn lý tưởng bằng cách lấy mình ra làm gương cho những thay đổi cần thiết. Khi hướng mọi người vào quá trình xây dựng tầm nhìn thực tế mới, ông đề ra khái niệm lãnh đạo ly tâm – trung tâm của quyền lực không chỉ nằm ở ban lãnh đạo, mà là ở tất cả mọi người. Chỉ trong một năm, văn hóa của công ty đã thay đổi, trở nên cởi mở, minh bạch hơn. Lòng tin và sự phân bổ quyền lực cũng được cải thiện. Tiếp nối thành công trong quá khứ, Hindustan Lever hiện vẫn là một trong những chi nhánh được ưu ái và thu về lợi nhuận cao nhất của Unilever tại Ấn Độ.

• Dự án tiêm chủng của UNICEF (Quỹ Nhi đồng Liên Hợp Quốc) ở

Ấn Độ có vai trò vô cùng quan trọng, nhưng trưởng ban Monica Sharma cảm thấy rằng phía sau chương trình này còn tồn tại rất nhiều vấn đề. Trong khi dự án truyền nguồn cảm hứng lớn lao cho những nhân viên trực tiếp làm việc với các nhóm y tá phụ trách tiêm chủng cho trẻ em ở những ngôi làng nghèo, thì bốn trăm nhân viên còn lại, bao gồm thư ký, kế toán viên, quản lý,... lại không mấy hào hứng với công việc. Monica quyết định mang sự hào hứng, nhiệt tình từ tuyến đầu truyền cho đội ngũ ở tuyến sau. Cô ấy nghĩ ra một kế hoạch và khuyến khích các nhân viên văn phòng đều đặn dành ra một số ngày để tham gia thực địa. Kế hoạch thành công một phần cũng là nhờ các nhà đại diện Eimi Watanabe, Thomas McDermott và Lukas Hendratta đã ủng hộ và khuyến khích cho sáng kiến này. Noi gương các sếp, thuộc cấp của họ cũng tự mình trải nghiệm sứ mệnh và tầm nhìn lý tưởng của tổ chức. Điều đó đã giúp cải thiện chất lượng công việc cũng như tinh thần lao động, thúc đẩy họ sát cánh bên nhau hoàn thành mục tiêu chung.

• Quá trình tái cấu trúc quan trọng diễn ra tại Đại học Pennsylvania vào những năm 1990 là rất cần thiết, nhưng với nhiều người thì quá trình này thực sự đáng lo ngại. Trước đó, hầu hết mọi người cảm thấy có mối liên hệ đặc biệt với Đại học Pennsylvania, một trường thuộc Liên đoàn Ivy*, và nghĩ mình sẽ làm việc ở đây cả đời. Nhưng khi tình hình thay đổi, người ta mới giật mình nhận ra sự nản lòng vì mất đi hình ảnh thân quen. Để giữ cho Đại học Pennsylvania đi theo đúng với quá trình tái cấu trúc, chủ tịch Judith Rodin và phó chủ tịch John Fry đã nhìn vào một chương trình rộng lớn hơn để truyền cảm hứng cho toàn bộ cộng đồng. Chính vì cộng đồng mà họ bắt đầu quá trình tạo cộng hưởng và liên kết nhiều người cả bên trong lẫn bên ngoài ngôi trường này quanh một tầm nhìn chung.

* *Ivy League: nhóm 8 trường đại học tư thục lâu đời và ưu tú hàng đầu nước Mỹ, bao gồm Đại học Harvard, Đại học Yale, Đại học Princeton, Đại học Columbia, Đại học Pennsylvania, Đại học Dartmouth, Đại học Brown, Đại học Cornell.*

Các nhà lãnh đạo thường nói về việc muốn mọi người đồng thuận với chiến lược của họ, điều này gợi lên hình ảnh tất cả cùng nhìn về một hướng, song sự thật không đơn giản như vậy. Thường được diễn đạt bằng ngôn ngữ khô khan về các mục tiêu của công ty, các chiến lược chủ yếu nói với phần não bộ về lý trí, tức vùng tân vỏ não. Nói chung, tầm nhìn chiến lược bị giới hạn và tuyến tính nên bỏ qua các yếu tố tâm hồn và cảm xúc, vốn cần thiết để xây dựng sự tận tụy, lòng quyết tâm.

Như các ví dụ trước đã minh họa, để có thể đưa mọi người đi vào quá trình thay đổi, cần có sự đồng điệu giúp thúc đẩy cả về mặt cảm xúc lẫn lý trí. Thách thức nằm ở chỗ làm sao để khiến mọi người trở nên đồng điệu với tầm nhìn của bạn và khơi dậy niềm đam mê trong họ. Các nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc biết sự đồng điệu đòi hỏi nhiều hơn là nhận thức đơn thuần về chiến lược. Sự đồng điệu đến từ việc kết nối chặt chẽ giữa các trung khu cảm xúc trong não bộ.

Sự đồng điệu, không chỉ là đồng thuận tạo nên lòng nhiệt huyết hướng về tầm nhìn của doanh nghiệp, tổ chức. Trong sự đồng điệu, người ta cảm thấy hơi ấm lan tỏa từ niềm hào hứng, nhiệt thành, đam mê của mọi người. Một tầm nhìn đồng điệu tạo được sự cộng hưởng, giúp xây dựng không khí làm việc hài hòa và kích thích tối đa năng lực của mọi thành viên trong tổ chức.

Từng sợi chỉ vô hình của tầm nhìn thuyết phục dệt nên tấm thảm liên kết mọi người lại với nhau chặt chẽ hơn bất cứ kế hoạch chiến lược nào. Thành công phụ thuộc vào cách mà mọi thành viên của doanh nghiệp, tổ chức quan tâm, gắng sức và phối hợp với nhau để hoàn thành mục tiêu.

Warren Bennis, giáo sư Đại học Southern California, đồng thời là chuyên gia nổi tiếng về phương pháp lãnh đạo, đã gọi việc tạo sự đồng điệu là "quản lý mối quan tâm thông qua tầm nhìn". Theo ông, trách nhiệm chính của nhà lãnh đạo là sử dụng lý tưởng nhóm để tập trung nỗ lực của mọi người. Sự đồng điệu đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp, tổ chức đang trải qua quá trình cải tổ về cách thức làm việc và càng trở nên cấp bách khi một tầm nhìn được xây dựng trước đó với vài thành công bước đầu đã trở nên cũ kỹ và cần được thay đổi.

Sự đồng điệu bắt đầu từ việc dẫn dắt mọi người vào sâu trong quá trình nhận diện khoảng cách giữa thực trạng cảm xúc của doanh nghiệp, tổ chức và tầm nhìn lý tưởng của mọi người về doanh nghiệp, tổ chức đó, bao gồm sự tương tác của bản thân họ trong đó.

Tuy nhiên, nhà lãnh đạo phải đi một bước xa hơn và nhận lấy trách nhiệm tạo dựng thay đổi cho doanh nghiệp, tổ chức. Đó là điều mà mỗi nhà lãnh đạo trong các ví dụ trước đã thực hiện. Hãy phân tích rõ ràng hơn mỗi trường hợp nêu trên để xem các nhà lãnh đạo này đồng điệu doanh nghiệp, tổ chức của họ như thế nào với tầm nhìn chung để mang lại sự thay đổi lâu dài.

***Hãy là sự thay đổi bạn muốn thấy***

Keki Dadiseth, tân chủ tịch công ty Hindustan Lever, đảm nhiệm chức vụ trong thời kỳ biến động sâu sắc tại Ấn Độ. Hindustan Lever được đánh giá cao về mặt công tác quản trị, tăng trưởng kinh doanh và được xem là một công ty thành công, đáng để học tập.

Tuy nhiên, Dadiseth nhanh chóng nhận ra rằng trong bối cảnh tự do hóa hiện nay ở Ấn Độ, công ty cần thay đổi nhanh chóng và xóa bỏ văn hóa mà trong môi trường mới sẽ trở nên quan liêu và thiếu tính minh bạch. Để tiếp cận, loại bỏ văn hóa thâm căn cố đế và đồng điệu công ty với tầm nhìn mới, Dadiseth biết mình cần đưa ra những chính sách cụ thể. Ông cần nghiêm túc chứng minh ý định của bản thân. Một bức tranh Nhật Bản được đóng khung trong văn phòng của ông thể hiện phương châm: "Không một ai trong chúng ta thông minh bằng tất cả chúng ta". Từ xuất phát điểm này, Dadiseth đã sử dụng phong cách lãnh đạo liên kết phối hợp cùng phong cách dân chủ, đây là điều rất hiếm thấy ở công ty này trước đây.

Cụ thể, Dadiseth áp dụng chính sách cởi mở, không bao giờ từ chối yêu cầu gặp mặt nói chuyện của nhân viên, ông cũng thật sự lắng nghe họ, tiếp nhận ý kiến hay và tích hợp tầm nhìn của họ vào các quyết định đang được thực hiện. Ông cũng phá vỡ nguyên tắc hệ thống cấp bậc bằng cách đi ăn cùng nhân viên trong quán tự phục vụ và trò chuyện với mọi người ở góc độ cá nhân. Ông quan tâm khi người thân của nhân viên bệnh, hoặc con cái họ được khen thưởng ở trường. Dadiseth cũng xác định được những nhân viên thật sự tận tâm với công việc và ca ngợi họ trước mặt mọi người. Khi gặp khó khăn, ông cố gắng đương đầu và trao quyền cho người nghĩ ra giải pháp. Nhìn chung, Dadiseth yêu cầu mọi người nhìn vào chính mình để khám phá điều đúng đắn cho công việc và hành động theo đúng như vậy.

Mặc dù ban đầu người ta còn hoài nghi phong cách lãnh đạo mới của Dadiseth, nhưng sau đó họ đã tin tưởng, cởi mở hơn với ông vì cảm nhận được sự chân thành từ vị lãnh đạo này. Ông ấy cởi mở, thân tình và minh bạch đến mức không ai phải suy đoán hoặc cố gắng lôi kéo, vận động ngầm xung quanh Dadiseth. Mối quan hệ giữa họ với nhau là chân thật, nhân ái và tích cực, trong đó mọi người có sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Tiếng lành đồn xa, các nhà lãnh đạo khác bắt đầu nhìn vào kết quả đó và noi gương Dadiseth, dần thay đổi các quy tắc, văn hóa theo hướng cởi mở và công bằng. Thói quen lấy lòng sếp bị phá vỡ và người ta không

phải mất thời gian suy đoán tâm tư cấp trên, mọi việc bắt đầu được thực hiện nhanh chóng và tốt đẹp hơn.

Dần dà, mọi người bắt đầu hỗ trợ nhau trong công việc, khi đối mặt với khó khăn, tinh thần hợp tác trong công ty cũng dâng cao. Người ta không còn ngại ngùng khi nhận lãnh trách nhiệm, quy trình cải tiến và sáng tạo cũng trở nên dễ dàng hơn. Từ công nhân nhà máy cho tới các vị lãnh đạo cao cấp, các ý tưởng được trao đổi nhanh chóng qua những bộ phận và các cấp độ, năng suất và tính hiệu quả trong công việc tăng lên rõ rệt.

Trong khi xây dựng mối quan hệ cởi mở, khăng khít trong công ty, Dadiseth cẩn thận dõi theo mục tiêu nâng cao hiệu suất trong công ty. Như ông vẫn nói: "Sự thoải mái trong mối quan hệ mang lại sự bất tiện trong trách nhiệm", Dadiseth luôn bảo đảm sao cho mối quan hệ giữa mọi người không quá thoải mái. Vì vậy, ông yêu cầu các quản lý trong công ty xem xét lại về mối quan hệ giữa họ và nhân viên, vốn cũng quan trọng như đối với khách hàng. Ông đòi hỏi một quan niệm mới về trách nhiệm đối với công ty, mọi người đều chịu trách nhiệm cho các thành viên khác cũng như chịu trách nhiệm với các nguyên tắc cá nhân.

Kết quả là mọi thứ trở nên trôi chảy và nhanh chóng. Trước đây, người ta mất hàng tuần để thông qua một quyết định thì hiện nay chỉ mất vài giờ hoặc thậm chí vài phút, mặc dù nó liên quan đến nhiều người hơn. Sự quyết tâm đối với công việc tăng lên, không chỉ vì mức độ tham gia nhiều hơn, mà còn do nhân viên tin tưởng ở sếp hơn. Giờ đây, người ta cảm thấy khó thoái thác trách nhiệm hay đổ lỗi cho người khác. Mối quan hệ dựa trên nền tảng là sự tin tưởng, thành thật và các sếp bắt đầu nói về trách nhiệm của chính họ nhiều hơn.

Trong vòng một năm, hiệu suất của nhiều hoạt động tăng lên rõ rệt. Tốc độ cũng như hiệu quả của việc thực thi chiến lược tăng lên thấy rõ và chương trình tăng trưởng được hầu hết mọi người trong công ty tham gia và thực hiện ở mọi cấp độ. Dadiseth đã lãnh đạo thông qua việc thực hành các quy tắc mới của công ty như sự minh bạch, cởi mở, trung thực, khách quan, v.v... Nói ngắn gọn, Dadiseth giúp mọi người hiểu về các tiêu chuẩn mới thay thế cho những quy tắc tiêu cực, đồng điệu mọi người hướng đến tầm nhìn lý tưởng và tạo sự cộng hưởng trong công ty.

Trong suốt quá trình trên, Keki Dadiseth luôn tuân thủ một số nguyên tắc cơ bản sau nhằm tạo nên thay đổi dài lâu:

• Tập trung sự chú ý của mọi người vào các vấn đề và giải pháp căn cơ nhằm tạo nền tảng và hiểu biết chung về nhu cầu thay đổi. Bằng cách làm rõ những vấn đề và các thói quen ngầm dễ gây lầm tưởng, thực trạng của công ty trở nên rõ ràng và trở thành động lực để thúc đẩy mọi người thẳng thắn nêu ra những cái tốt và không tốt bên cạnh các vấn đề hiện tại của công ty để cải thiện chúng trong tương lai.

• Tập trung vào lý tưởng, kết hợp với cách lãnh đạo tạo cộng hưởng nhằm cho phép mọi người trình bày ước mơ và hy vọng của họ trong tương lai, hiểu được cảm nhận của họ về công ty. Kết nối các mục tiêu cá nhân của mọi người với tầm nhìn có ý nghĩa để tìm cách hoàn thành mục tiêu chung.

• Đi từ lời nói đến hành động, bắt đầu từ nhà lãnh đạo. Gắn kết mọi người với ước mơ, lời nói đi đôi với hành động và làm gương cho mọi người noi theo là trách nhiệm của nhà lãnh đạo. Đó cũng là điều mà Monica Sharma của tổ chức UNICEF đã thực hiện.

***Hoàn thành sứ mệnh***

Năm 1989, khi trở thành trưởng ban dự án tiêm chủng của UNICEF tại Ấn Độ, Monica Sharma hiểu được tầm quan trọng của công việc mà tổ chức này đang thực hiện. Đã có quá nhiều cái chết thương tâm do những căn bệnh thông thường và hoàn toàn có thể ngăn được, chẳng hạn như bệnh sởi, mục tiêu của dự án là thay đổi thực trạng đáng buồn này. Nhưng ngay từ đầu, Monica cảm thấy không ổn khi gần như 400 nhân viên đều xa rời sứ mệnh của tổ chức và không nhiệt tình với công việc này. Do hầu hết đều làm việc ở văn phòng, họ không cảm nhận được ý nghĩa của công việc mà các nhóm y tế thực hiện – đi đến từng ngôi làng để tiêm chủng cho trẻ em.

Monica nghĩ ra một giải pháp để thật sự đồng điệu mọi người xung quanh sứ mệnh chung, đó là kết nối họ về mặt cảm xúc với công việc và với tầm nhìn lý tưởng của tổ chức này. Monica chia sẻ với chúng tôi: "Tôi ngầm lên kế hoạch để mọi người đều có dịp tham gia dự án tại thực địa". Monica đã vận động hành lang với các lãnh đạo cao cấp của UNICEF nhằm đồng ý cho cô điều phái từng người trong số 400 nhân viên của các phòng ban đi đến những bệnh xá xa xôi. Nhà đại diện Eimi Watanabe, Thomas McDermott và Lukas Hendratta cũng nhận ra rằng để có thể thay đổi, họ cần trợ giúp hết lòng cho Monica và kế hoạch của cô.

Lần đầu tiên, các nhân viên văn phòng chứng kiến tận mắt ý

nghĩa công việc thật sự của họ. Họ hỗ trợ tuyên truyền và đưa các em đến bệnh xá. Lần đầu tiên trong đời, họ nhận ra cảm xúc đặc biệt ẩn sau công việc hàng ngày của mình khi thấy được sự hào hứng và niềm hy vọng, xen lẫn với vẻ hoài nghi và lo lắng của những bà mẹ vùng sâu vốn sợ hãi ống tiêm và cũng e ngại cho sức khỏe của con họ. Dần dần, các nhân viên nhận ra vai trò của mình trong cuộc sống của các em nhỏ nơi đây đến từ chính công việc tưởng chừng nhàm chán và vô nghĩa của mình.

Câu chuyện của một viên tài xế UNICEF cũng cảm động không kém. Trước đây, ông ấy thường xem việc của mình đơn giản như con thoi ra sức chạy đi chạy lại để đưa các nhóm y tế từ nơi này đến nơi khác. Chỉ cho đến một hôm, khi dành thời gian hỗ trợ tại một bệnh xá, suy nghĩ của ông mới thay đổi. Ông ấy bắt đầu quan tâm tới những chuyện đang xảy ra trong khi chờ để chở nhân viên về văn phòng. Ông trò chuyện nhiều hơn với nhân viên y tế và những bà mẹ chốn làng quê. Ông tận mắt chứng kiến nỗi sợ hãi của những bà mẹ và đứa trẻ, thấy được tình thương, sự vất vả hy sinh của họ qua động tác dỗ dành con mình.

Thật bất ngờ, khi đến mỗi điểm tiêm ngừa, người tài xế này bắt đầu tập hợp từng nhóm nhỏ các bà mẹ quanh xe và giải thích cho họ về tầm quan trọng của tiêm chủng, cam đoan về tính hiệu quả và lợi ích của chúng đối với những đứa trẻ. Ông đã có những buổi trò chuyện nhỏ của riêng mình và đã đóng góp không ít cho thành công của mỗi chuyến đi. Những thông tin do ông cung cấp đã giúp các bà mẹ vùng sâu, vùng xa có thêm kiến thức, vì đã hiểu biết hơn nên họ cũng bớt lo lắng, như vậy các y tá tại bệnh xá có thể hoàn thành công việc dễ dàng và hiệu quả hơn. Chính bản thân ông ấy cũng đã tìm được ý nghĩa trong công việc của mình và trở nên tận tâm hơn.

Một ngày nọ, viên tài xế chở nhóm y tế đến một ngôi làng và sau vài giờ chờ đợi, vaccine vẫn chưa được chuyển tới. Nếu như trước đây, ông ấy sẽ nhún vai và chở nhóm y tế trở về văn phòng. Suy cho cùng, công việc của ông không phải là vận chuyển vaccine và ông cũng không được trả thêm một đồng thù lao nào. Tuy nhiên, giờ đây, ông cảm nhận được sự thất vọng của các bà mẹ và trẻ em trong "lớp học" của mình nếu đã phải chờ lâu mà vẫn không được tiêm ngừa. Vì vậy, ông lái xe đi và trở lại sau vài giờ với đầy đủ vaccine cho mọi người.

Viên tài xế đang thực hiện quy tắc mới, ông tham gia, tìm cơ hội đóng góp cho công việc và giúp hoàn thành sứ mệnh của tổ chức như chính sứ mệnh của mình. Bằng cách để mọi người ở các

cương vị khác nhau tự dẫn dắt và đồng điệu bản thân với sứ mệnh của tổ chức, Monica Sharma đã thúc đẩy sự cộng hưởng trong cả tập thể. Trên thực tế, trước đó, nhân viên đã tham gia cùng cô ấy tạo nên tầm nhìn và sứ mệnh. Phong cách lãnh đạo tầm nhìn của Monica đã giúp nhân viên thấy được những đóng góp tuy nhỏ của họ, dù là ở trong văn phòng hay bên ngoài, đã thật sự giúp ích cho những đứa trẻ. Cô hiểu rằng để người ta có thể tận tâm làm việc, họ cần nhìn thấy và cảm nhận kết quả công việc của mình cũng như tìm được cách thức để trợ giúp cho mọi người trong tổ chức.

Bên cạnh đó, với chỉ một chuyến đi thực địa thì ấn tượng có thể nhanh chóng phai mờ và quá trình thay đổi sẽ dừng lại ở đó mà không thể kéo dài. Nhưng Monica hiểu rằng để những khoảnh khắc cảm động này biến thành động lực thúc đẩy mọi người cùng nhau hành động, tức là tạo ra các quy tắc cùng văn hóa mới của tổ chức để có thể duy trì được lâu dài thì mọi người còn cần nhiều hơn thế nữa. Họ cần chia sẻ về những trải nghiệm của mình, cảm nhận về những điều học hỏi được, cũng như hồi tưởng về các câu chuyện giúp định hình văn hóa mới của tổ chức.

Do đó, Monica đã tổ chức những buổi gặp mặt thân tình vào cuối tuần để mọi người có thể cùng nhau chia sẻ trải nghiệm. Khi đó, họ bắt đầu kể lại những khó khăn mà mình gặp phải và lắng nghe góp ý, Monica sử dụng phương pháp huấn luyện để hướng dẫn mọi người. Kế tiếp, họ bắt đầu hướng dẫn lại cho những người khác. Đó là những buổi gặp mặt đầy ắp tiếng cười, lời động viên, khuyến khích và ấm áp tình thân hữu. Người ta gần gũi, được truyền cảm hứng và cảm thấy làm việc chung với nhau thật tuyệt vời.

Hiện nay, và nhiều năm sau nữa, nhiều nhân viên UNICEF Ấn Độ vẫn nhớ về sáng kiến của Monica như là một bước ngoặt quan trọng – có lẽ đó là cảm hứng lớn nhất trong cuộc đời của họ. Họ cũng nhớ đến sự tự tin và lòng tín nhiệm của Monica đã khiến họ dấn thân vào những vùng sâu, vùng xa để có thể giúp đỡ dân làng, ngay cả khi họ chưa được huấn luyện. Sự tự tin đó đã làm cho nhiều người như viên tài xế thực hiện những việc mà mình chưa từng nghĩ tới. Và họ cũng nhớ tới một Monica luôn sát cánh bên họ và hướng dẫn, huấn luyện làm việc.

Dĩ nhiên, Monica hiểu rõ việc mình làm, cô ấy đang đồng điệu mọi người với sứ mệnh cao cả của UNICEF, cung cấp cho họ cách thức biến tầm nhìn đó thành hiện thực. Bằng cách khơi dậy cảm xúc của nhân viên và cho thấy ý nghĩa của công việc, Monica đã giúp đồng điệu các giá trị và đóng góp của mọi người vào sứ mệnh lớn

hơn. Đó là cách lãnh đạo tạo cộng hưởng trong hành động, họ khơi dậy niềm đam mê công việc và kết nối mọi người với tầm nhìn tương lai. Monica Sharma đã thực hiện nhiệm vụ cốt lõi nhất của nhà lãnh đạo.

Song điều gì sẽ xảy ra khi một doanh nghiệp, tổ chức muốn cải tổ với quy mô lớn vượt khỏi suy nghĩ của mọi người, bao hàm những thay đổi vô cùng sâu sắc trong phương pháp làm việc? Trong quá trình đó, sự cộng hưởng với tầm nhìn đôi khi là thứ gắn kết mọi người với nhau, giảm thiểu sự chán nản, thất vọng và giúp họ tập trung, duy trì tinh thần tích cực. Đó là điều đã xảy ra tại Đại học Pennsylvania trong cơn khủng hoảng vào những năm 1990.

***Đồng điệu với cộng đồng***

Vào những năm 1990, Đại học Pennsylvania thực hiện quá trình tái cấu trúc quan trọng. Nhiều vị trí công việc đã thay đổi hoàn toàn và làm thức tỉnh nhiều người sau những năm tự mãn với công việc mang tính ổn định dài lâu. Người ta sợ mất việc, nhưng quan trọng là họ xuống tinh thần trước viễn cảnh mất đi hình ảnh vinh dự khi làm việc tại Đại học Pennsylvania, ngôi trường danh tiếng thuộc Liên đoàn Ivy. Mặc dù quá trình tái cấu trúc là cần thiết đối với tương lai của trường, nhưng nó đã khiến nhiều người phải lo lắng.

Chủ tịch Judith Rodin và phó chủ tịch John Fry nhận ra rằng họ cần làm điều gì đó để vực dậy tinh thần của mọi người và giữ cho trường đi theo đúng kế hoạch tái cấu trúc. Vì vậy, họ nghĩ đến một kế hoạch rộng lớn hơn, hướng tới cộng đồng bên ngoài ngôi trường để khiến nhân viên trở nên đồng điệu với tầm nhìn chung.

Động thái đầu tiên là thông báo rằng trách nhiệm của trường là đóng góp cho cộng đồng xung quanh chứ không phải tước đi quyền lợi của họ. Tầm nhìn của Rodin và Fry không mang tính khoa trương, nhiều lời mà bao gồm những hành động thuyết phục, cụ thể. Họ làm việc với các viên chức thành phố, hiệu trưởng, giảng viên, cảnh sát, chuyên viên địa ốc nhằm tạo nên những công viên, đường đi rộng rãi, hệ thống chiếu sáng, nâng cao chất lượng giáo dục tại các cơ sở của trường và dành một phần nguồn quỹ giúp các cư dân sửa sang nhà cửa. Họ đưa ra chương trình cho vay nhằm khuyến khích các giáo sư và nhân viên của trường chuyển nhà đến khu vực xung quanh trường và tập trung phát triển các khách sạn, cửa hiệu bán lẻ cũng như những cửa hàng dịch vụ mới nhằm thu hút cư dân và du khách. Họ cũng cố tình tuyển dụng cư dân địa phương vào làm việc, ký hợp đồng xây

dựng, cũng như thực hiện nhiều dự án khác với các doanh nghiệp do phụ nữ hoặc người dân tộc thiểu số làm chủ ở phía Tây Philadelphia.

Đối với đội ngũ nhân viên của Đại học Pennsylvania, khi đã hiểu được lợi ích từ chiến lược mới, họ cảm thấy hứng khởi và thích thú với chương trình tái cấu trúc. Thật vậy, làm sao người ta có thể chê bai mối quan hệ thân thiện giữa ngôi trường với khu vực xung quanh? Làm sao người ta có thể chỉ trích những công viên mới, các con đường khang trang và sáng sủa? Làm sao có thể phê phán khi nhà cửa được sửa sang đẹp đẽ, tỷ lệ tội phạm giảm rõ rệt, và có cơ hội chuyển đến sống ở khu vực nhộn nhịp, sôi nổi với những khoản vay ưu đãi? Các giá trị thúc đẩy cho chiến lược nâng cấp đô thị và cam kết vì một cộng đồng văn minh, tiện nghi có sức hấp dẫn lớn và mang đến lợi ích cho mọi người, điều đó làm họ cảm thấy tự hào khi là một thành viên của cộng đồng Pennsylvania.

Ngày nay, những lợi ích đó đã thể hiện rõ rệt ở môi trường sinh hoạt của thành phố sầm uất nhất Pennsylvania – Philadelphia, nhưng những diễn biến trong trường đại học cũng khả quan và ấn tượng không kém. Bằng cách để nhân viên của trường tham gia vào chiến lược kể trên cùng nhiều vấn đề khác, nhân viên dần hiểu ra rằng sếp thật sự tin tưởng vào vai trò quan trọng của họ trong tiến trình thay đổi. Như vậy, Rodin và Fry đã tạo được sự cộng hưởng trong doanh nghiệp, tổ chức mà trong đó, người ta cảm thấy mình được đóng góp công sức vào mục tiêu chung bởi nó đồng điệu với các giá trị cá nhân của họ. Khi đó, tầm nhìn lý tưởng để thay đổi không chỉ mang ý nghĩa lớn lao mà còn được duy trì trong thời gian dài.

### *Những bài học về việc xây dựng tổ chức trên nền tảng trí tuệ cảm xúc*

Trên thực tế, quan niệm về tầm quan trọng của trí tuệ cảm xúc đối với doanh nghiệp không phải là điều hoàn toàn mới mẻ, mặc dù chỉ mới đây, những nghiên cứu bắt đầu cho thấy tầm quan trọng của nó đối với thành công của doanh nghiệp, tổ chức. Thật vậy, trí tuệ cảm xúc và sự cộng hưởng trong môi trường làm việc đã có thể được rút ra từ cách thức tổ chức hoạt động của con người từ thuở xa xưa. Lúc đó, với số lượng từ năm mươi đến một trăm, những nhóm người nguyên thủy đã lang thang khắp nơi, họ gắn bó với nhau, thấu hiểu và hợp tác cùng nhau vì sự sống còn của từng cá nhân.

Nhìn từ góc độ nào đó, các nhóm săn bắt, hái lượm trên những đồng bằng xa xưa không quá khác biệt với các nhóm nhân viên ở công ty Hindustan Lever, tổ chức UNICEF hoặc Đại học Pennsylvania. Trong bất cứ nhóm cộng hưởng nào, người ta đều tìm thấy ý nghĩa của sự kết hợp và đồng cảm. Tại những doanh nghiệp, tổ chức thành công nhất, người ta chia sẻ tầm nhìn của những người cùng làm việc và chia sẻ mối liên hệ đặc biệt. Họ cảm nhận về tính hòa đồng, sự thấu hiểu cũng như được thấu hiểu và cảm giác hạnh phúc khi được sát cánh bên người khác.

Nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc có trách nhiệm gây dựng những doanh nghiệp, tổ chức cộng hưởng như vậy. Họ khéo léo đưa mọi người tham gia vào hành trình khám phá sự thật về bản thân và doanh nghiệp, tổ chức của mình. Họ thừa nhận thực trạng, giúp nhân viên chỉ ra khuyết điểm và ưu điểm của doanh nghiệp, tổ chức. Đồng thời, nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc kết nối mọi người với nhau xoay quanh ước mơ về tương lai, tạo ra và chứng minh những cách thức mới để mọi người làm việc cùng nhau. Họ xây dựng sự cộng hưởng và bảo đảm sự cộng hưởng đó được duy trì thông qua các quy trình, mối quan hệ và công việc trong doanh nghiệp, tổ chức.

Từ những nghiên cứu và các công trình của chúng tôi, có một số quy tắc được thực hiện nhằm giúp tạo sự cộng hưởng, trí tuệ cảm xúc và văn hóa công ty tốt đẹp, hiệu quả.

Chúng gồm ba phát hiện quan trọng: *khám phá thực trạng cảm xúc*, *hình dung về trạng thái lý tưởng* và *duy trì trí tuệ cảm xúc*, lần lượt được trình bày chi tiết sau đây.

## KHÁM PHÁ THỰC TRẠNG CẢM XÚC

• ***Tôn trọng các quy tắc nhóm và tính toàn vẹn của doanh nghiệp, tổ chức.*** Tầm nhìn có thể thay đổi, nhưng khi tầm nhìn đó được phát triển lên, nhà lãnh đạo cần chắc chắn rằng điều mà cả tập thể xem là tối quan trọng vẫn được giữ nguyên vẹn, không bị xâm phạm. Đó là thách thức đầu tiên – xác định được đâu là "vùng đất cấm" dựa trên những giá trị của tập thể, không phải chỉ của riêng mình. Thách thức thứ hai là thấy được rõ ràng những điểm cần thay đổi, ngay cả khi nó phổ biến và chưa gây hại gì. Nếu niềm tin, tư duy hoặc văn hóa cốt lõi thật sự cần thay đổi, người ta muốn chính họ tự nguyện thực hiện thay đổi. Nhà lãnh đạo không thể nào bắt buộc, gượng ép mà chỉ có thể tạo động lực thúc đẩy mạnh mẽ về mặt cá nhân, tốt nhất là bằng niềm khát vọng và ước mơ chứ không phải là sự âu lo, sợ hãi. Nhà lãnh đạo theo phong cách tầm

nhìn có thể tác động vào quá trình này một cách tích cực bằng cách đánh giá cao cảm xúc và niềm tin của những người xung quanh, trong khi kiên định chứng minh lợi ích khi tiến gần đến ước mơ đó.

• ***Chậm lại để tăng tốc.*** Một huấn luyện viên bộ môn bắn súng mà chúng tôi quen biết đã dạy các học viên rằng trong lúc thi đấu, họ tuyệt đối không thể quá vội vã để rồi bắn trượt. Đối với việc tạo sự cộng hưởng và xây dựng doanh nghiệp, tổ chức trên nền tảng trí tuệ cảm xúc, cách tiếp cận vội vã nhằm thay đổi nhanh chóng sẽ không hiệu quả. Quá trình dẫn đưa mọi người vào cuộc đối thoại về những quy trình và nền văn hóa cần diễn ra một cách đầy cẩn trọng, quy trình điều tra chức năng vốn đòi hỏi phong cách dân chủ, huấn luyện và khuyến khích. Nhà lãnh đạo phải thật sự lắng nghe điều người ta muốn nói về văn hóa và thực trạng cảm xúc của doanh nghiệp, tổ chức. Cả hai phong cách huấn luyện và dân chủ đều có thể đưa mọi người vào hành trình thay đổi một cách tận tụy và đầy quyết tâm. Nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc dựa trên những phong cách này để chậm lại vừa đủ nhằm tăng tốc thay đổi sau khi nhận được sự ủng hộ của mọi người.

• ***Bắt đầu từ cấp bậc cao nhất.*** Ban giám đốc phải cam kết đối mặt với thực trạng trí tuệ cảm xúc của doanh nghiệp, tổ chức, đồng thời cam kết nỗ lực tạo sự cộng hưởng xoay quanh tầm nhìn lý tưởng. Tuy nhiên, điều đó vẫn chưa đủ mà nhà lãnh đạo cần thực hiện chiến lược thay đổi từ dưới lên vì sự cộng hưởng chỉ lan tỏa khi mọi người đồng lòng thay đổi. Những cuộc đối thoại về ưu điểm, khuyết điểm, vấn đề thực tế, v.v... đòi hỏi sự tham gia của các nhà lãnh đạo dù chính thức hay phi chính thức trong phạm vi toàn bộ doanh nghiệp, tổ chức. Việc dành thời gian để thảo luận những vấn đề này là một quá trình tác động mạnh mẽ. Nó khiến người ta suy nghĩ, nói ra và làm gương. Một khi đã xây dựng được sự hào hứng và đồng lòng, nhà lãnh đạo có thể chuyển từ lời nói sang hành động và sự nhiệt tình sẽ tạo động lực thúc đẩy. Nhưng quá trình này cần được định hướng rõ ràng: tất cả cùng hướng về ước mơ, nguyên tắc chung, cách thức làm việc mới. Các mục tiêu minh bạch, quá trình thay đổi rộng mở, thu hút nhiều người tham gia và làm gương bằng những hành vi mới dẫn đến quá trình thay đổi xuyên suốt, từ trên xuống và từ dưới lên nhằm tạo sự cộng hưởng.

**HÌNH DUNG VỀ TRẠNG THÁI LÝ TƯỞNG**

• ***Nhìn vào nội tại.*** Để hình thành tầm nhìn cộng hưởng với những người khác, nhà lãnh đạo cần bắt đầu bằng cách nắm bắt cảm xúc

của chính họ và của mọi người. Bởi chỉ dữ kiện thôi thì không cung cấp đủ thông tin để tạo nên tầm nhìn có ý nghĩa nhằm lay động trái tim người khác. Để làm điều đó, nhà lãnh đạo cần sự thấu cảm, sau đó tạo nên tầm nhìn ý nghĩa để người ta có thể nhận diện trên phương diện cá nhân một cách sâu sắc.

• ***Hãy tạo sự đồng điệu.*** Một tầm nhìn thuyết phục cần chạm đến trái tim của mọi người. Người ta cần nhìn thấy, cảm nhận, chạm đến các giá trị và tầm nhìn của doanh nghiệp, tổ chức để những vấn đề trừu tượng trở nên có ý nghĩa. Đồng điệu mọi người với một tầm nhìn giàu ý nghĩa sẽ giúp ta chinh phục trọn vẹn trái tim, tâm hồn họ. Đó là điều người ta cần cảm nhận để có thể đạt đến ước mơ của doanh nghiệp, tổ chức mà không phải quay lưng lại với ước mơ, niềm tin và các nguyên tắc của chính bản thân mình.

• ***Con người trước, chiến lược sau.*** Nhà lãnh đạo sử dụng phong cách cộng hưởng cần làm gương cho việc thực thi các nguyên tắc. Nếu đó là những quy tắc ủng hộ cho sự quyết tâm, tập trung, ý chí, sự chủ động theo đuổi tầm nhìn và những mối quan hệ lành mạnh, hữu ích thì họ phải tạo nên sự kết nối bằng cách tập trung vào vấn đề thật sự cần thiết trong thực tế, từ đó xây dựng văn hóa nhóm tốt đẹp. Khi nhà lãnh đạo tập trung vào con người thì những mối liên hệ về cảm xúc được tạo nên trên nền tảng mà "hạt giống" cộng hưởng được gieo trồng và nhân viên sẽ noi theo cấp trên dù là trong những lúc thuận lợi hay khó khăn. Sự cộng hưởng tạo nên mối liên kết vô hình nhưng mạnh mẽ giữa mọi người dựa trên niềm tin vào sự nghiệp họ đang nỗ lực thực hiện và vào nhau. Để điều đó có thể xảy ra, mọi người cần gặp gỡ trực tiếp, họ cần nói chuyện, cười đùa, chia sẻ cùng nhau những suy nghĩ, hoài bão, ước mơ.

**DUY TRÌ TRÍ TUỆ CẢM XÚC**

• ***Biến tầm nhìn thành hành động.*** Bất cứ lúc nào, nhà lãnh đạo cần thể hiện, chứng minh tầm nhìn đó là gì, như thế nào và làm sao người ta có thể thực hiện trong hiện tại cũng như tương lai. Họ sử dụng chính mình làm phương tiện khám phá và thay đổi, họ tiếp cận quá trình này không ngơi nghỉ cho đến khi đạt được mục tiêu. Một cách lý tưởng nhất, trong từng quyết định và hành vi, nhà lãnh đạo hành động kiên định với các nguyên tắc của chính mình và với các nguyên tắc của doanh nghiệp, tổ chức. Họ dẫn dắt mọi người thông qua sự huấn luyện, tầm nhìn, tính dân chủ và tôn trọng lẫn nhau. Họ cũng kêu gọi người khác hoàn thành các nguyên tắc của chính mình và sứ mệnh của doanh nghiệp, tổ

chức. Bên cạnh đó, những bước cần thiết để biến tầm nhìn thành hành động bao gồm thay đổi cấu trúc tổ chức, vị trí công việc, thay đổi các quy tắc, tái định hình những quy trình, tiêu chuẩn, hiệu suất công việc cho phù hợp hơn với tầm nhìn đó và khiến mọi người hòa chung vào sứ mệnh của doanh nghiệp, tổ chức.

• ***Tạo ra quy trình duy trì việc rèn luyện trí tuệ cảm xúc.*** Yếu tố con người là quan trọng, song các quy trình, quy định và thủ tục cũng quan trọng không kém. Là phương tiện nhắc nhở mọi người điều nào là có thể chấp nhận, điều nào cần kiên quyết từ bỏ và cũng là tác nhân mạnh mẽ quyết định những hành vi, chính sách, thủ tục cần được áp dụng, thi hành kịp thời. Đặc biệt, để duy trì việc rèn luyện trong cơ quan hay tổ chức thì các quy định, điều lệ và thủ tục nhân sự phải hoàn toàn đồng bộ với kết quả mong đợi. Toàn bộ quá trình sẽ trở nên vô nghĩa khi trên thực tế, các quy tắc mới không phù hợp với hệ thống đánh giá, khen thưởng của doanh nghiệp, tổ chức. Vì vậy, hãy điều chỉnh chúng cho phù hợp nếu cần thiết.

• ***Xử lý tin đồn.*** Các tin đồn truyền miệng vẫn luôn gây tác động đến công việc hàng ngày cũng như tiến trình thay đổi. Khi tin đồn tích cực phát sinh, người ta trở nên lạc quan và tràn đầy hy vọng ngay cả khi đối diện với nghịch cảnh. Nhà lãnh đạo có khả năng tác động rất lớn lên cảm xúc chung của doanh nghiệp, tổ chức và họ thường là trung tâm của những câu chuyện. Việc xử lý tốt các tin đồn, câu chuyện truyền miệng có thể là tác nhân mạnh mẽ dẫn đến thay đổi. Bằng cách sử dụng sức ảnh hưởng của mình để làm gương về trí tuệ cảm xúc, nhà lãnh đạo có thể tạo nên câu chuyện truyền miệng tích cực thậm chí chỉ bằng những cử chỉ và hành động nhỏ.

Cuối cùng, việc xây dựng doanh nghiệp, tổ chức trên nền tảng trí tuệ cảm xúc là trách nhiệm trọng yếu của nhà lãnh đạo. Họ phải giúp doanh nghiệp, tổ chức nhận diện được thực trạng cảm xúc, bao gồm các quy tắc nhóm, văn hóa ngầm trong công ty, sau đó tìm hiểu về tầm nhìn lý tưởng để giúp các thành viên trong tổ chức khám phá vai trò của mình xoay quanh tầm nhìn đó. Chỉ những nhà lãnh đạo đồng điệu với mọi người theo tầm nhìn này mới có thể bắt đầu hành động để thay đổi.

Nếu áp dụng phong cách cộng hưởng, tạo nên các quy tắc ủng hộ cho những mối quan hệ tích cực thay vì gây hoang mang, lo sợ thì nhà lãnh đạo theo hướng trí tuệ cảm xúc sẽ tạo nên sức mạnh vô song. Đó là nguồn năng lượng lớn để toàn bộ doanh nghiệp, tổ chức theo đuổi bất cứ chiến lược kinh doanh nào, tạo nên tầm

nhìn, nuôi dưỡng sứ mệnh truyền cảm hứng vốn gắn kết chặt chẽ với cơ cấu của tổ chức, họ cũng biết cách khiến mọi người cảm nhận được ý nghĩa của công việc mình làm.

# Chương 11
# Tạo dựng sự thay đổi bền vững

Làm thế nào nhà lãnh đạo tạo ra và duy trì sự cộng hưởng trong doanh nghiệp, tổ chức? Đó là một thách thức lớn, nhưng hoàn toàn có thể được thực hiện bằng cách bảo đảm toàn bộ cơ cấu công ty gắn kết chặt chẽ về mặt cảm xúc. Suy cho cùng, nếu áp dụng trí tuệ cảm xúc vào việc tạo cộng hưởng trong doanh nghiệp, tổ chức, thì càng nhiều nhà lãnh đạo ủng hộ cách thức này, quá trình thay đổi càng diễn ra một cách mạnh mẽ.

Thông thường, trong nhiều doanh nghiệp, tổ chức lớn, sẽ có một số khu vực cộng hưởng và một số khu vực phi cộng hưởng. Chúng tôi cho rằng tỷ lệ cộng hưởng trên phi cộng hưởng thể hiện được bầu không khí cảm xúc và mối liên quan trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp, tổ chức. Bí quyết để dịch chuyển tỷ lệ này theo hướng hợp lý nằm ở khả năng phát triển đội ngũ nhà quản lý dàn trải đều ở khắp nơi, từ đó chúng ta có thể tạo nên các nhóm trí tuệ cảm xúc.

Tuy nhiên, về bản chất mà nói, cơ quan hay tổ chức thường không sẵn sàng khuyến khích việc học tập và thay đổi. Trên thực tế, nếu muốn khuếch trương sự thay đổi rộng khắp doanh nghiệp, tổ chức, đầu tiên nhà lãnh đạo cần nhận ra rằng họ đang đối mặt với một nghịch lý. Ngay tại nơi cần thay đổi, mọi người đều đang hài lòng với những thói quen hàng ngày và có tâm lý thích giữ nguyên hiện trạng. Để hoàn tất công việc của mình, người ta dựa vào những quy trình sẵn có mà thường không thắc mắc về tính hiệu quả của chúng. Kết quả là ngày nay, hầu hết mọi người trong một doanh nghiệp, tổ chức đều không mấy hào hứng trước những cơ hội học tập một điều gì đó hoàn toàn mới mẻ.

Việc phát triển kỹ năng lãnh đạo thường mang ý nghĩa thay đổi đáng kể cách thức làm việc, hoạt động của những người khác. Do

đó, học tập vấn đề mới là công việc không hề đơn giản và không thể chỉ sau một khóa học là có thể thành công ngay lập tức. Đáng buồn thay, do một số lý do mà hầu hết quá trình huấn luyện cho các nhà lãnh đạo và các nỗ lực phát triển kỹ năng lãnh đạo đều không đạt mục tiêu. Ngay cả các quy trình phát triển tốt nhất cũng hầu như không giúp thay đổi được doanh nghiệp, tổ chức nếu chỉ tập trung vào một cá nhân mà không xem xét sức mạnh của thực trạng cảm xúc và văn hóa doanh nghiệp, tổ chức.

Chúng ta hãy xem một tình huống được đề cập trong phần kế tiếp, trong đó ý định ban đầu của ban giám đốc là tốt, nhưng kết quả thu được trên quy mô toàn doanh nghiệp, tổ chức là rất hạn chế, gây lãng phí thời gian và công sức.

**Khi kế hoạch xây dựng kỹ năng lãnh đạo thất bại**

CEO của một ngân hàng ở quần đảo Pacific Rim, Thái Bình Dương, đã trải qua một khóa huấn luyện riêng về các năng lực trí tuệ cảm xúc. Ông ấy đã thực hiện đánh giá 360 độ, kết quả cho thấy vị này đã có những thay đổi rõ rệt trong phong cách lãnh đạo của mình. Thấy được hiệu quả, ông muốn đội ngũ 600 quản lý cấp cao của ngân hàng mình cũng nâng cao kỹ năng lãnh đạo. Do đó, ông đã ra chỉ thị cho trưởng phòng nhân sự lên kế hoạch để các nhà quản lý tham gia chương trình phát triển kỹ năng, nhưng chỉ có vài người đăng ký tham dự vì tò mò là chính, chứ cũng không thật sự vì lợi ích hứa hẹn thu về từ chương trình này.

Dường như chương trình nói trên không thích hợp với nhân viên trong ngân hàng này. Về mặt tâm lý, người ta thường cảm thấy rằng việc tham gia một khóa huấn luyện là khá mất thời gian và nếu được chọn lựa thì các buổi hội thảo cũng không phải là ưu tiên hàng đầu của họ. Vì vậy, để nhân viên cảm thấy việc học tập, rèn luyện là quan trọng, một cách thường được áp dụng là bắt buộc họ tham gia. Tuy nhiên, để có thể dẫn đến thành công, chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo của một doanh nghiệp, tổ chức cần phải được đặt ở mức ưu tiên hàng đầu, được thúc đẩy và giám sát ở cấp độ điều hành cao nhất – tức là ban giám đốc hay ban quản trị.

Đáng tiếc thay, vị CEO của ngân hàng Pacific Rim đã không nhận ra điều đó. Chỉ có vài người quan tâm đến chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo mà chính ông đã trải nghiệm hiệu quả thay đổi ngoạn mục. Trước đây, ông từng điều hành theo phong cách mệnh lệnh và yêu cầu cao độ, còn hiện tại đã chuyển sang phong cách tầm nhìn, liên kết và huấn luyện. Ông ấy thực hiện những

buổi huấn luyện cho nhân viên thuộc cấp trực tiếp và yêu cầu họ báo cáo về những biến cố bất ngờ xảy ra với nhân viên của mình. Ví dụ, khi nghe tin một nữ nhân viên có chồng bất ngờ lâm bệnh nặng, ông đã hủy buổi họp về dự án và cho cô ấy về nhà để giải quyết chuyện gia đình. Dù đây là nghĩa cử đơn giản, nhưng trước đó ông ấy chưa bao giờ cư xử như vậy.

Tuy nhiên, chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo mà ông tham gia lại không được ủng hộ mạnh mẽ là do người ta nghĩ rằng nó kém phần quan trọng so với những chương trình khác của ban giám đốc. Tuy nhận thấy tính hiệu quả của chương trình trên, nhưng vị CEO này đã không phổ biến rộng rãi cho mọi người biết. Đương nhiên là mọi người nhận thấy sự thay đổi ở ông nhưng họ không liên kết được điều đó với quá trình học tập mà ông đã trải qua. Kết quả là mọi người xếp chương trình này vào nhóm lựa chọn ngẫu nhiên trong nhiều chương trình đào tạo của phòng nhân sự. Vì đưa ra thông báo qua trưởng phòng nhân sự, vị CEO đã vô tình hạ thấp tầm quan trọng của chương trình này.

Để chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo có thể thành công, ban giám đốc cần thể hiện cam kết và quyết tâm từ phía họ, tức là ở cấp độ điều hành cao nhất. Thật không may, cũng giống như ví dụ trên, nhiều trường hợp mà chúng tôi ghi nhận được ở các công ty khác đều không xuất phát từ cấp độ lãnh đạo cao nhất. Trên thực tế, chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo thường do giám đốc điều hành ủy quyền cho phòng nhân sự thực thi. Và đó là lý do phổ biến nhất khiến nó thất bại.

## HUẤN LUYỆN VIÊN RIÊNG DÀNH CHO NHÀ LÃNH ĐẠO

Với tư cách là cấp trên, nhà lãnh đạo cần giữ một hình ảnh phong độ trước mắt nhân viên. Nhưng khi tham gia khóa học với tư cách là một học viên, sếp có thể dễ đánh mất hình tượng đó. Một cách hay để nhà lãnh đạo cân bằng giữa hai vai trò đó là tìm một huấn luyện viên riêng cho mình. Đây là một mối quan hệ kín đáo, chân thành để tiện cho việc học hỏi và hơn bất cứ ai khác, huấn luyện viên cá nhân giúp nhà lãnh đạo có nhiều cơ hội để trao đổi thoải mái về ước mơ, khát vọng và những khó khăn của mình. Khi được huấn luyện riêng, nhà lãnh đạo có thể trình bày những điều mình thích và không thích, đồng thời hiểu được các vấn đề sâu xa về chính bản thân, nhóm và doanh nghiệp, tổ chức của họ. Dĩ nhiên, mức độ cảm xúc trong những cuộc trao đổi đặc biệt này đi xa hơn bình thường. Vì vậy, mối quan hệ thông qua việc huấn luyện riêng này phải đáng tin cậy, hoàn toàn bí mật và bất khả xâm phạm.

Hầu hết công tác huấn luyện riêng sẽ bao gồm việc đánh giá và tập trung bồi dưỡng về kỹ năng lãnh đạo. Họ cũng làm việc trên những vấn đề rộng lớn hơn của doanh nghiệp, tổ chức, nhất là các vấn đề trong phạm vi quản lý của họ, chẳng hạn như những khó khăn gặp phải đối với nhóm làm việc của mình, bầu không khí làm việc chung, văn hóa và hoạt động của doanh nghiệp, tổ chức và làm sao có thể dung hòa chúng với chiến lược kinh doanh.

Việc đánh giá, phản hồi về cách lãnh đạo có thể được tiến hành với nhiều cách khác nhau, nhưng cách tốt nhất là bắt đầu bằng một loạt phỏng vấn với huấn luyện viên riêng. Các cuộc phỏng vấn có thể là những cuộc trò chuyện vào thời gian hợp lý nhằm mục đích xây dựng mối quan hệ thân tình, gắn kết giữa nhà lãnh đạo và huấn luyện viên. Thông thường, những cuộc phỏng vấn đề cập đến công việc và cuộc sống của nhà lãnh đạo, các khó khăn, thách thức trong việc quản lý và lãnh đạo, những vấn đề ở cấp độ công ty như bầu không khí làm việc, hoạt động, các quy trình, v.v... Thêm vào đó, ở giai đoạn này, huấn luyện viên sẽ quan sát nhà lãnh đạo hành động, phát biểu tại các buổi họp và quan sát họ trong khi đối thoại trực tiếp với huấn luyện viên cá nhân.

Một quy trình được gọi là *"Một ngày trong đời"* do cộng sự của chúng tôi Fran Johnston ở Viện Gestalt Cleveland phát triển. Huấn luyện viên trải qua một ngày trọn vẹn cùng nhà lãnh đạo, bám sát họ theo đúng nghĩa đen, cùng tham dự những buổi họp, các buổi gặp mặt riêng với nhân viên, thậm chí gián tiếp lắng nghe nội dung của những cú điện thoại. Dĩ nhiên, tình huống này được giải thích rõ ràng với nhân viên rằng cấp trên của họ đang tham gia một chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo.

Quá trình huấn luyện này luôn đòi hỏi việc đánh giá bài bản và thường bao gồm những cuộc phỏng vấn sự kiện hành vi và phản hồi 360 độ về trí tuệ cảm xúc, phong cách lãnh đạo, bầu không khí làm việc và các yếu tố khác liên quan đến nhà lãnh đạo và doanh nghiệp, tổ chức của họ. Khi làm việc với những vấn đề về nhóm và toàn bộ cơ quan hay tổ chức, huấn luyện viên cần thu thập nhiều thông tin từ những nguồn khác nhau. Dù họ có thật sự đang vấp phải căn bệnh CEO hay không thì có một thực tế là đa phần thông tin đã được sàng lọc hoặc biến đổi trước khi đến tai các sếp. Thông qua những cuộc phỏng vấn, quan sát, đánh giá và thậm chí một quy trình điều tra chức năng quy mô nhỏ, huấn luyện viên có thể thu thập thông tin về thực trạng trong doanh nghiệp, tổ chức, vốn rất hữu ích cho nhà lãnh đạo. Dĩ nhiên, để có thể kéo dài tiến trình này, huấn luyện viên cần cẩn trọng với mọi mối quan hệ, kể cả những người được phỏng vấn nhằm thu thập thông tin về nhà

lãnh đạo.

Công tác huấn luyện giúp xúc tiến nhanh chóng quá trình học tập của nhà lãnh đạo, đồng thời giúp họ nhận được một hình ảnh khác và đôi khi chính xác hơn về thực trạng doanh nghiệp, tổ chức, nhất là về bầu cảm xúc chung của nhân viên bên cạnh những suy nghĩ thật lòng của họ về nhà lãnh đạo và đội ngũ quản lý.

Dù có năng lực chuyên môn và trong nhiều trường hợp cũng đóng góp phần nào vào chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo, bản thân phòng nhân sự không thể tự tạo nên thay đổi đáng kể cho văn hóa công ty. Một số chuyên viên nhân sự xuất sắc nhất đã từng chia sẻ rằng người khác thường nghĩ rằng ngoài chuyên môn quản trị nhân lực, họ cũng không hiểu biết gì về chuyện quản lý, điều hành. Mặc dù nhận định này có thể không chính xác, nhưng nó đã phản ánh một hiện tượng thực tế, đó là để đảm bảo chương trình huấn luyện diễn ra thành công, chính ban giám đốc của doanh nghiệp, tổ chức phải đích thân giới thiệu, khởi động, khuyến khích cho quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo này.

Ngoài ra, ban lãnh đạo cũng phải thể hiện sự cam kết, tinh thần quyết tâm của mình. Không chỉ là tiền bạc, nó còn đòi hỏi nỗ lực, sự ủng hộ và những nguồn tài nguyên khác. Phong cách lãnh đạo mới đồng nghĩa với tư duy mới, hành vi mới; thế nên để đảm bảo hiệu quả thì văn hóa công ty cũng như các hệ thống, quy trình cũng cần thay đổi theo. Để phát triển kỹ năng lãnh đạo xây dựng cộng hưởng, chúng ta đang nói về việc tìm hiểu và thay đổi thực trạng cảm xúc của chính doanh nghiệp, tổ chức, cũng như những hành vi diễn ra trong nó. Vì hầu hết các nhóm cũng như doanh nghiệp, tổ chức có khuynh hướng giữ nguyên trạng, nên việc cố gắng thay đổi ở mức độ này cần đến sự cam kết vững chắc và kiên định từ phía ban lãnh đạo.

***Chúng ta không thể bỏ qua văn hóa doanh nghiệp, tổ chức***

Ngoài những vấn đề đã được đề cập, văn hóa công ty cũng là một tác nhân vô cùng quan trọng. Tại một công ty dịch vụ mà chúng tôi có dịp hợp tác làm việc, ban giám đốc nhận ra rằng do thị trường thay đổi nhanh chóng, họ phải khuyến khích nhân viên đổi mới hoàn toàn cách thức hoạt động, nếu không công ty sẽ mất đi lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, thay vì thay đổi văn hóa công ty vốn đang gây tác động không tốt, ban giám đốc cho rằng nếu các vị lãnh đạo đều học tập được các năng lực mới thì chúng ta không cần phải thay đổi văn hóa công ty nữa. Bảy năm sau đó, người ta

chứng kiến thất bại thảm hại của mọi nỗ lực thay đổi trong công ty này. Mọi quy trình, kế hoạch đều bị xáo trộn, tinh thần làm việc nói chung vô cùng sa sút, số nhân viên nghỉ việc tăng cao và công ty bị mua lại ngoài ý muốn của ban giám đốc. Vậy thất bại là do đâu?

Đầu tiên, ban giám đốc vốn đã xác định đúng rằng việc phát triển kỹ năng lãnh đạo là đòi hỏi cấp bách. Họ đã nghiên cứu và soạn thảo mô hình năng lực mới liên quan đến trí tuệ cảm xúc. Ban giám đốc đã thiết kế một quy trình phát triển mới, tập trung vào năm khám phá quan trọng và chọn ra những người phù hợp để tham gia.

Nói ngắn gọn, ban giám đốc công ty đã đưa ra quy trình thay đổi sâu sắc. Họ thậm chí bắt đầu chỉnh sửa các quy trình nhân sự nhằm tuyển dụng và đề bạt những người có đủ năng lực lãnh đạo. Về mặt trực giác, ban giám đốc biết rằng công ty đã khắc phục những quy tắc không tốt. Họ thấy được rằng những thói quen cũ không hòa hợp với yêu cầu của các khách hàng, đại lý, đối tác mới. Nhưng họ không biết chính xác cách để thay đổi văn hóa công ty. Do đó, các thói quen thâm căn cố đế, văn hóa ngầm mang tính tiêu cực, lạc hậu của công ty dường như trở nên bất khả xâm phạm. Thế nên thay vào đó, ban giám đốc quyết định tập trung phát triển năng lực riêng cho từng nhà quản lý mà thôi. Họ cho rằng hiệu ứng này có thể lan truyền đi khắp công ty. Thế nhưng niềm hy vọng đã nhanh chóng bị dập tắt khi tình trạng bất hòa xảy ra – một số năng lực lãnh đạo mới đi ngược lại với bản chất văn hóa, nên khi được áp dụng đã gây ra vô số trục trặc.

Chẳng hạn như, có một năng lực kêu gọi lòng can đảm của mọi người khi cố gắng hoàn thành công việc một cách tốt đẹp nhất, thậm chí bao gồm cả việc dám chấp nhận rủi ro để đương đầu với ban giám đốc. Theo quan điểm này, một trưởng phòng đã liều lĩnh lên án vấn đề đạo đức kinh doanh của cấp trên. Ngay lúc đó, vị sếp tuy bề ngoài không tỏ vẻ gì nhưng trong lòng đầy bất mãn. Ngay sau khi người này vừa rời đi, vị sếp đã lên kế hoạch tống khứ anh ta càng sớm càng tốt.

Chúng tôi cũng đã chứng kiến nhiều tình huống tương tự diễn ra trong công ty này. Ngay khi hành vi của sếp cần được thay đổi, họ vẫn không thể hành động khác đi vì mang tâm lý phòng ngự quá lớn. Khi đó, sự trì trệ trong văn hóa công ty trở nên quá mạnh mẽ và chỉ riêng ban quản lý thôi thì không đủ làm nên thay đổi. Để tầm nhìn mới trở nên vững chắc, nó phải mở rộng đến mọi cấp bậc. Đối với một công ty lớn, phải có hàng trăm người chịu thay

đổi thì mới có thể giúp xây dựng văn hóa công ty mới.

Bài học rút ra ở đây là đừng bao giờ bỏ qua vấn đề văn hóa, chúng ta không thể hy vọng vào sự thay đổi chỉ với một vài nhà lãnh đạo. Chính vì không xem xét bức tranh toàn cảnh mà chỉ tập trung vào việc phát triển năng lực cho từng nhà quản lý, ban giám đốc đã không thể tạo nên những thay đổi cần thiết cho thành công của doanh nghiệp, tổ chức. Mặc dù đã nỗ lực, vấn đề căn cơ vẫn không thay đổi và từng nhà lãnh đạo gần như không thể đạt được mục tiêu học tập do họ tự đặt ra cho chính mình. Người ta đã không chú ý đủ đến các tác nhân mạnh mẽ cho hành vi và cuối cùng, họ khiến toàn bộ chương trình thay đổi lâm vào bế tắc.

Các nghiên cứu cho thấy có một số lý do khiến sáng kiến phát triển kỹ năng lãnh đạo bị thất bại. Lý do chủ yếu là nhiều chương trình phát triển kỹ năng không tập trung vào vấn đề con người hoặc các khám phá giúp duy trì sự thay đổi, chẳng hạn như kết hợp chương trình huấn luyện với việc lập kế hoạch chinh phục ước mơ đó. Bên cạnh đó, người ta cũng không xét đến sức mạnh của văn hóa doanh nghiệp, tổ chức nên vẫn mắc phải các sai lầm sau:

• Xem nhẹ thực trạng của doanh nghiệp, tổ chức vì cho rằng chỉ cần mọi người biết điều nên làm, các quy trình và văn hóa công ty sẽ tự động thay đổi theo.

• Nỗ lực thay đổi từng cá nhân mà bỏ qua những quy tắc nhóm cũng như văn hóa tổ chức vốn ảnh hưởng đến mọi thành viên.

• Phát động quá trình thay đổi chưa đúng cách, việc phát triển kỹ năng lãnh đạo nhằm biến đổi con người và cải thiện doanh nghiệp, tổ chức phải được bắt đầu từ cấp độ quản lý cao nhất và phải được ưu tiên hàng đầu.

• Sử dụng ngôn từ không đủ mạnh và kích thích, chưa diễn tả được ý nghĩa, tinh thần và quyết tâm của ban giám đốc trong việc huấn luyện năng lực trí tuệ cảm xúc.

Vì những nguyên nhân chính nêu trên, nhiều chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo vẫn cho ra kết quả đáng thất vọng, gây lãng phí tiền bạc, công sức và thời gian vô ích.

**Thành công đến từ cả quá trình, không chỉ sau một khóa huấn luyện**

Giả sử với tư cách là nhà lãnh đạo, bạn cần làm tất cả những việc

sau: chuẩn bị thông qua quy trình đánh giá văn hóa công ty, xem xét thực trạng và lý tưởng ở mức độ doanh nghiệp, tổ chức. Bạn đã tạo ra sự cộng hưởng đối với tiến trình thay đổi, bạn đã xác định những người sẽ đảm đương vai trò lãnh đạo trong tương lai. Bước kế tiếp là thiết kế chương trình thay đổi nhằm liên tục xây dựng cách thức lãnh đạo hiệu quả. Quá trình này bao gồm việc giúp nhà lãnh đạo khám phá ước mơ và lý tưởng cá nhân, xem xét sở trường cũng như sở đoản và tận dụng công việc hằng ngày làm môi trường để học tập và thực hành.

Ngoài ra, bạn cũng cần tránh mắc phải những thiếu sót trong chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo. Thông thường, đó là các buổi học về quản trị, trọng tâm là những vấn đề về chiến lược, tiếp thị, tài chính, quản trị tổng quát,... Mặc dù những nội dung mang tính học thuật này đều rất quan trọng đối với nhà lãnh đạo, nhưng chúng không thể tạo ra sự biến đổi đối với con người hay tổ chức.

Trong cuốn sách này, dù chúng tôi đôi khi có đề cập đến các "chương trình" phát triển kỹ năng lãnh đạo, nhưng trên thực tế, điều mà nhiều doanh nghiệp, tổ chức cần không phải là những chương trình, mà là một quá trình lâu dài được xây dựng thành một hệ thống tổng thể lan tỏa tới từng khía cạnh của doanh nghiệp, tổ chức. Trong những sáng kiến phát triển kỹ năng lãnh đạo, chúng ta cần hiểu rõ rằng quá trình thay đổi thật sự phải thâm nhập vào ba cấp độ cốt lõi trong doanh nghiệp, tổ chức – đó là cấp độ cá nhân, nhóm làm việc và văn hóa doanh nghiệp, tổ chức. Dựa trên các nguyên tắc về học tập và thay đổi cá nhân, những quá trình lâu dài sẽ đưa con người đi trên các hành trình trí tuệ và cảm xúc. Để đảm bảo thành công, chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo cần được thiết kế khác hoàn toàn so với chương trình thông thường trong hầu hết trường đào tạo kinh doanh hoặc trung tâm huấn luyện kỹ năng lãnh đạo và quản lý.

Các quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo tốt nhất cần tạo nên không gian an toàn để học tập, mang tính thách thức nhưng không ẩn chứa quá nhiều rủi ro. Hơn nữa, để nhà lãnh đạo thật sự học được điều mới, họ cần những trải nghiệm vừa liên quan đến bản thân vừa mang tính phá vỡ quy luật. Thật vậy, một cộng sự của chúng tôi Jonno Hanafin ở Viện Gestalt Cleveland đã lưu ý rằng những trải nghiệm học tập phải mới lạ để có thể kích thích óc tò mò nhưng cũng đủ quen thuộc để người ta cảm nhận được mối liên hệ. Hanafin thường nhắc nhở: "Khi cố gắng thay đổi một người hoặc một tổ chức, bạn phải rất cẩn trọng. Để thật sự giúp ai đó học hỏi và thay đổi, chúng ta cần phá vỡ quy luật nhưng chỉ

trong một chừng mực nào đó để không làm người ta sợ hãi đến mức bỏ cuộc".

Các quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo hiệu quả cũng tập trung vào việc học tập về cả hai mặt cảm xúc và trí tuệ, đồng thời phải mang tính thực tế, tức là áp dụng điều học được để phát hiện và giải quyết vấn đề thực tế trong doanh nghiệp, tổ chức của họ. Dựa trên quá trình học tập mang tính thực nghiệm và mô phỏng cùng nhóm, học viên có thể xem xét hành vi của chính mình và của người khác. Các quá trình chuẩn mực phải phối hợp những phương pháp học tập khác nhau, được tiến hành trong một khoảng thời gian nhất định và luôn cân nhắc đến văn hóa công ty.

***Thay đổi văn hóa công ty để phát triển kỹ năng lãnh đạo***

Trước đây, công ty Unilever có ý định thiết kế chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo cho đội ngũ quản lý cấp cao. Khi các thành viên nhóm nghiên cứu bắt tay vào thiết kế, họ biết rằng công ty quy mô toàn cầu này đang cần một yếu tố nào đó để có thể vươn mình phát triển đến vị trí đầu ngành, với uy lực và sức cạnh tranh mạnh mẽ. Do đó, họ đề nghị một tiến trình thay đổi triệt để các hành vi lãnh đạo, tạo nên văn hóa công ty hoàn toàn mới mẻ. Nói chung, quá trình này sẽ kéo dài nhiều năm, với nhiều cấp độ, tác động trên phạm vi địa lý rộng lớn và ảnh hưởng đến mọi hoạt động kinh doanh. Nó có thể khiến nhà lãnh đạo phải suy nghĩ lại về mọi thứ, từ hoài bão cá nhân cho đến tầm nhìn của doanh nghiệp và các phương pháp thực thi công việc điều hành. Đó quả là một ý tưởng vô cùng táo bạo và là một tham vọng lớn lao.

Chương trình của họ bắt đầu như sau, trong giai đoạn một, 100 quản lý cấp cao bắt đầu một quá trình do chính hai vị chủ tịch Niall FitzGerald và Antony Burgmans dẫn dắt. Họ sẽ tự nhìn lại những thói quen trong quá khứ, cũng như niềm tin và ước mơ cá nhân trong tương lai. Quá trình này diễn ra ở một địa điểm khác hẳn quang cảnh thường ngày, qua đó mọi người cùng bước vào hành trình cảm xúc với đồng nghiệp của mình. Đây là cơ hội chưa từng có để họ tìm hiểu về cộng sự, gây dựng lòng tin và chia sẻ cùng nhau một cách cởi mở, thành thực. Đó là trải nghiệm chạm tới trái tim và có liên quan mật thiết đến cuộc sống cũng như công việc mà họ sẽ tiếp tục sau khi kết thúc chương trình. Mục tiêu chính của giai đoạn này là tạo nên những hành vi mới, tư duy mới, cách thức phối hợp mới trong công việc.

Sau đó, trong giai đoạn hai, 500 quản lý trên toàn công ty tham dự một loạt những buổi hội thảo nhằm áp dụng các quy tắc và văn

hóa mới vào thực tiễn, biến tầm nhìn thành hành động và tạo sự thay đổi trong hoạt động kinh doanh. Trải qua nhiều năm trên toàn thế giới, các bộ phận kinh doanh cấp dưới sẽ thực hiện tương tự quá trình này nhằm kết nối cảm xúc, ước mơ của họ với doanh nghiệp, tổ chức.

## HỌC TẬP THỰC TIỄN

Phó chủ tịch một hãng viễn thông chăm chú lắng nghe từng phần trình bày của các quản lý trong công ty. Họ vừa hoàn tất quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo kéo dài một năm và mỗi người trình bày vấn đề theo phương pháp học tập thực tiễn của họ. Khi họ dứt lời, vị phó chủ tịch kinh ngạc nói: "Đây chính là những nhà lãnh đạo mà chúng ta luôn tìm kiếm. Tôi không ngờ là họ đã ở ngay trong công ty, hiện có đến hai mươi người! Tôi ao ước mọi người đều có thể trở nên giống như họ ngày hôm nay. Họ đã thể hiện khả năng lãnh đạo và sự nhiệt thành, lòng can đảm".

Vị phó chủ tịch ngạc nhiên đến vậy là vì điều này hoàn toàn nằm ngoài kỳ vọng của ông. Ông đã chi hàng trăm ngàn đô-la để phát triển kỹ năng lãnh đạo dành cho các nữ nhân viên và nhân viên người da màu có tiềm năng. Khi kết thúc chương trình này, ông chỉ mong tìm ra một vài người xuất sắc, vậy mà cả hai mươi người tham gia thảo luận về các chiến lược quan trọng của công ty đều trình bày những kế hoạch khả thi, đầy sáng tạo về những vấn đề đang khiến ông và một vài lãnh đạo khác trong công ty vô cùng lo lắng. Giờ đây, ông ấy đã được nghe chính những nhân viên này trình bày các giải pháp xuất sắc cho những vấn đề phức tạp.

Thật vậy, các dự án học tập thực tiễn là một phần của quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo. Nó có thể được xem như là một trải nghiệm vô cùng thiết thực và có mục đích cụ thể. Đây là phương pháp giúp người tham gia thực hành vấn đề họ đang học tập, lấy những khó khăn có thật trong hoạt động kinh doanh của công ty làm chủ đề cho các dự án của nhóm học viên. Với mục tiêu chính là đưa ra giải pháp, mỗi nhóm học viên thực hiện dự án tìm giải pháp cho những vấn đề thực tế của công ty trong suốt khóa học này.

Khi tham gia học tập thực tiễn, chúng ta cần chú ý một số nguyên tắc sau:

• *Các dự án phải mang tính chiến lược, nhằm tìm giải pháp cho những vấn đề gai góc (thật sự chưa có cách giải quyết) và mới mẻ (chưa có ai giải quyết vấn đề tương tự).*

*• Phải có được sự trợ giúp thiết thực của ban giám đốc nhằm hỗ trợ nhóm học viên thực hiện dự án.*

*• Mọi thành viên nhóm phải cùng thực hiện dự án. Các nhóm cần ủng hộ nhau trong suốt thời gian làm việc bằng cách tạo ra bầu không khí lành mạnh, duy trì những quy tắc trí tuệ cảm xúc, giải quyết các xung đột. Tập trung vào việc đưa ra giải pháp, hơn là đạt được thành tích.*

*• Cần có các đợt kiểm tra xuyên suốt quá trình học tập, kết quả kiểm tra là một phần của kết quả chương trình học.*

*• Phải tạo điều kiện, cung cấp thông tin, tài nguyên cho nhóm và đặc biệt là sắp xếp cho các nhân viên - học viên một lịch trình công việc hợp lý để họ có thể cân đối thời gian, công sức nhằm thực hiện dự án.*

Khi người ta bắt đầu thấy hứng thú, những cuộc đối thoại trở nên cụ thể hơn và tập trung vào việc suy nghĩ, trao đổi về những khía cạnh quan trọng, có ý nghĩa trong cuộc sống và công việc. Đó là các nguyên tắc, mối quan hệ, tầm nhìn, hy vọng và ước mơ về tương lai, sự nuối tiếc, những chia sẻ về thành công, thất bại, thách thức,... Họ sẽ xem xét cách khắc phục sơ sót của cá nhân cũng như của công ty và tạo nên tầm nhìn chung về tương lai. Qua đó, họ xây dựng được một cộng đồng học tập, đó là những người tham gia nghiêm túc vào quá trình phát triển nhằm tăng trưởng kết quả kinh doanh và luôn thách thức, thúc đẩy lẫn nhau để cùng thay đổi, cải thiện bản thân.

Trong những cuộc đối thoại thân mật, người ta thường khuyến khích các quản lý suy nghĩ sâu sắc, đi xa hơn các quan điểm thông thường của mình và trò chuyện thẳng thắn với nhau về cuộc đời, công việc và về sự thay đổi. Họ trao đổi với nhau cách để xây dựng quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo dựa trên niềm đam mê, từ sự hứng khởi này đến niềm hy vọng về thành công rực rỡ trong tương lai của Unilever.

Đôi khi việc thiết kế chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo cũng đi lệch hướng. Điều này thường xảy ra khi người ta chú ý quá mức về chiến lược hay về cách lãnh đạo vốn đã quá quen thuộc. Sự hứng khởi cũng dần mất đi khi những cuộc đối thoại đề cập đến các vấn đề thường thấy và có phần gây chán nản, chẳng hạn như vấn đề về cổ đông, các mục tiêu phải đạt được,... khiến người ta chỉ nghĩ đến chương trình hoạch định chiến lược mà các giám đốc của Unilever đã tham gia nhiều năm trước đó. Trên thực tế, trong một cuộc thảo luận như vậy, một tổng giám đốc phải lên tiếng

nhắc nhở, nhẹ nhàng nhưng ẩn ý sâu xa: "Này mọi người, các quản lý đã làm hết các bài tập hoạch định chiến lược trong sách vở, họ cũng được đào tạo bởi những giáo sư giỏi tại các trường kinh doanh và quản trị hàng đầu rồi. Hiện tại cái họ cần là sự phân tích dựa trên quan điểm cá nhân thôi!". Ý ông ấy là các quản lý cấp cao này đều đã vững về mặt chuyên môn rồi, đây là lúc họ chỉ nên tham gia thảo luận, đưa ra tư duy khác lạ và ý tưởng về những hành vi lãnh đạo mới nhằm biến tầm nhìn thành hiện thực.

Khi nhà lãnh đạo tham gia vào chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo với thái độ bình thường, họ hầu như không thể duy trì hứng thú và sự tận tụy đối với việc học tập. Vì vậy, điều mà các nhà lãnh đạo Unilever cần nhất là tìm được sự nhiệt tình, niềm đam mê với chiến lược này, đồng thời tìm kiếm cơ hội hiện thực hóa nó.

Đối với hầu hết các nhà lãnh đạo và quản lý, một chiến lược rõ ràng hơn không đảm bảo tạo được sự khác biệt vì nó không phải là một kế hoạch vài năm hay một chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo thường thấy. Điều quan trọng tạo nên sự khác biệt chính là hành trình đi tìm niềm đam mê đối với công việc, chiến lược và tầm nhìn của doanh nghiệp để tham gia bằng cả trái tim và khối óc. Một kế hoạch phát triển trí tuệ cảm xúc nói chung sẽ không thúc đẩy người ta tham gia và chắc chắn cũng không thay đổi được văn hóa tổ chức. Thậm chí có những chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo dù được thiết kế rất hoành tráng nhưng chỉ tiến hành một cách hời hợt, chung chung thì sẽ không mang đến tác dụng duy trì thay đổi tích cực cho doanh nghiệp, tổ chức.

Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là tìm cách để các quản lý tham gia cùng nhau một cách đầy hứng thú, đồng thời bảo đảm rằng họ làm việc theo tầm nhìn đó. Người ta sẽ thay đổi khi họ có lòng nhiệt thành và sự tận tụy. May mắn thay, tại Unilever, quá trình hoạch định về việc phát triển kỹ năng lãnh đạo đã thành công do đánh trúng yếu tố này. Nhóm thiết kế chương trình tập trung vào cảm xúc và khám phá những phương pháp để biến cảm xúc thành động lực thực hiện những hành động thực tiễn. Trên thực tế, các nhà lãnh đạo cao cấp đã định hướng cho quá trình này từ khi mới bắt đầu nhằm bảo đảm mọi người đều thấy được nhu cầu thay đổi. Như vậy, Unilever đã đưa được sự thay đổi văn hóa công ty vào quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo.

***Tạo niềm hứng khởi cho ứng viên***

Quá trình được triển khai tại Unilever khiến nhiều người suy nghĩ về công tác lãnh đạo, nghiên cứu văn hóa công ty và xem xét sự thay đổi. Nhưng để việc phát triển kỹ năng lãnh đạo trở thành một hoạt động mạnh mẽ, người ta cần tạo được sự đồng tâm, nhất trí trong toàn công ty và như chúng ta đã thấy, cần bắt đầu từ mệnh lệnh của cấp trên. Chính các nhà lãnh đạo cao nhất phải đích thân tham gia vào quá trình này, như hai vị chủ tịch Niall FitzGerald và Antony Burgmans đã làm tại Unilever. Hơn nữa, để thật sự thu hút mọi người, quá trình này cần tạo được nguồn cảm hứng và sự thích thú.

Chẳng hạn như, phải làm sao để mọi người hiểu rằng khi tham gia chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo, tài năng của họ sẽ khiến người khác khâm phục, ngưỡng mộ. Thế nên, tại Unilever những ai được mời tham gia quá trình này đều xem đây là niềm vinh dự, là dấu hiệu cho thấy công ty đã nhận ra năng lực và công sức đóng góp của mình. Thậm chí, khi hiểu rằng chương trình này sẽ giúp ích cho việc thăng tiến sự nghiệp, các quản lý cấp cao còn tìm cách để được tham gia.

Trên thực tế, điều đó không vô tình xảy ra mà đến từ một chiến lược. Các ứng viên sắp sửa tham gia chương trình được nhắc đến trong những cuộc trò chuyện tương giao bình thường. Nguồn tin không chính thức này đã gây được sự chú ý về việc phát triển kỹ năng lãnh đạo và thay đổi văn hóa công ty. Ngay cả các lãnh đạo then chốt cũng chia sẻ với tư cách cá nhân về lý do họ muốn rèn luyện để phát triển các kỹ năng mới, và việc trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc có ý nghĩa đến mức nào đối với họ.

Nhưng Unilever cũng hiểu rằng họ cần giữ cho quá trình chọn lựa ứng viên minh bạch để tránh khiến người ta mất đi sự háo hức. Chúng tôi đã chứng kiến điều đó tại một công ty sản xuất của châu Âu. Tại đó có ba nhóm đối tượng chắc chắn được tham gia chương trình tiềm năng này: những người có thành tích tốt, các sếp lớn tuổi cần bắt kịp những quản lý trẻ hơn và những lãnh đạo cấp cao xem đây là đặc quyền. Kết quả là ai cũng biết cái tên nào sẽ nằm trong danh sách tham dự rồi, không cần phải bàn thêm.

Vì vậy, các nhà lãnh đạo cần thực hiện quá trình chọn lựa ứng viên theo nguyên tắc công bình, mọi người đều có cơ hội ngang nhau và người xuất sắc hơn sẽ được tham dự. Điều đó có nghĩa là mọi người phải nỗ lực để được tham gia, chứ không đơn thuần là công ty phát ra một bản thông báo hay gửi email cho biết địa điểm, thời gian để mọi người đến học tập kỹ năng lãnh đạo. Cách làm này chắc chắn đòi hỏi chúng ta nỗ lực nhiều hơn, nhưng kết

quả nó mang lại thì rất xứng đáng, sự hào hứng tham gia của mọi người gần như đã quyết định một nửa thành công của chương trình này.

Khi giai đoạn một của chương trình huấn luyện tại Unilever kết thúc, các quản lý trở về từ Costa Rica – địa điểm diễn ra những buổi đối thoại dung dị mà sâu sắc, làm thay đổi cái nhìn của họ về nhau và về công ty. Khi quay trở lại làm việc và bắt đầu áp dụng điều được học vào đời sống cá nhân và công việc, "Costa Rica" trở thành cụm từ thể hiện cách đối thoại thành thực và sự kết nối cảm xúc chân thật mà những ứng viên tham gia đã trải qua và mong muốn mang phương pháp đó giới thiệu với mọi đồng nghiệp. Thật vậy, trong năm đầu tiên bắt đầu quá trình thay đổi, những cụm từ như *mối quan hệ chân thành*, *tính liêm minh*, *sự chính trực*, *trách nhiệm*và *sự trao quyền* là "kim chỉ nam" cho những hành vi lãnh đạo mới. Dù chỉ là vài từ ngữ phổ biến, thế nhưng tại Unilever người ta hiểu chúng theo nghĩa đặc biệt, đó là kết quả của quá trình mà các lãnh đạo đã tham gia.

Ngày nay, khi đã thay đổi trong nhiều năm, việc phát triển kỹ năng lãnh đạo tại Unilever vẫn tác động đến cách thức kinh doanh và quản trị mối quan hệ. Những nhà quản lý chịu trách nhiệm về thành quả, ủng hộ tư duy mới và luôn ý thức về thực trạng cảm xúc. Các hoạt động như lên kế hoạch chăm sóc đội ngũ nhân viên, thảo luận về mức lương thưởng hợp lý và quản trị năng suất làm việc ngày càng trở nên đồng điệu với chiến lược thay đổi, phần lớn tập trung vào việc bồi đắp cho văn hóa mới của công ty.

Việc phát triển đội ngũ lãnh đạo vốn đòi hỏi nhiều thứ nằm ngoài phạm vi nhân sự. Bên cạnh thực trạng của doanh nghiệp, tổ chức và những thách thức, khó khăn bên ngoài, nó cũng liên quan đến văn hóa công ty, các phương thức tác động và kiểm chế hành vi, các nhóm cộng sự. Việc hướng chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo đến mọi cấp độ nhân sự sẽ giúp tạo sự cộng hưởng rộng khắp trong doanh nghiệp, tổ chức.

***Kỳ vọng về đội ngũ lãnh đạo xuất sắc trong tương lai***

Bất chấp những thành công lớn trong suốt nhiều năm qua, hiện bộ phận dịch vụ chăm sóc khách hàng cá nhân của Merrill Lynch đang phải đối mặt với nhiều thách thức. Sự cạnh tranh trong ngành đã trở nên quyết liệt hơn, yêu cầu của khách hàng ngày càng trở nên đa dạng hơn, thị trường toàn cầu và cuộc cách mạng thương mại điện tử đang đe dọa mạnh mẽ đến việc kinh doanh

của họ. Để bảo đảm đội ngũ lãnh đạo phát triển song song với nhu cầu thay đổi của bộ phận dịch vụ này, phó chủ tịch Linda Pittari đã làm việc với Tim McManus, giám đốc phụ trách huấn luyện và phát triển kỹ năng lãnh đạo nhằm tạo ra một phương pháp có hệ thống giúp đội ngũ điều hành phát triển theo hướng tập trung vào các năng lực trí tuệ cảm xúc.

Pittari chia sẻ: "Chúng tôi hiểu rằng những thách thức trong vài năm tới sẽ hoàn toàn khác với trước đây. Chúng tôi muốn bảo đảm đội ngũ quản lý của mình được chuẩn bị đầy đủ, sẵn sàng điều hành doanh nghiệp khi thay đổi ập đến".

Quá trình bắt đầu bằng việc nhận diện những người có tiềm năng. Pittari và nhóm của mình đã huấn luyện các giám đốc, giúp công ty phát triển đội ngũ lãnh đạo tốt. Một trong những lý do chính giúp chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo của Pittari thành công là cô ấy đi xa hơn việc tập trung vào con người. Cô hiểu được tầm quan trọng khi nhìn sâu vào văn hóa công ty để biết nó tác động như thế nào đến việc điều hành. Đó là khác biệt rõ nét so với hầu hết chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo vốn thường bắt đầu và kết thúc dựa trên con người.

Linda Pittari đã bắt đầu bằng cái nhìn sắc bén về các quy tắc chủ chốt trong văn hóa công ty và khảo sát tính hữu dụng của những quy tắc đối với cách điều hành mới. Sử dụng quy trình điều tra chức năng, cô ấy và nhóm của mình đã phỏng vấn những nhà lãnh đạo hàng đầu để có được nhận định về bầu không khí làm việc, chẳng hạn như những hành vi được cho phép và mong đợi, phương pháp điều hành lý tưởng nhất hoặc gây tổn hại nhất, những năng lực cần được phát triển,...

Song đó mới chỉ là khởi sự, Pittari và nhóm của mình đã nhìn vào những vấn đề căn nguyên và lý do sâu xa dẫn đến thành công hay thất bại trong bối cảnh văn hóa này. Họ khảo sát mức độ tận tụy, sự gắn bó với những nguyên tắc và lý do dẫn đến hành vi của các nhà lãnh đạo,... Mức độ hiệu quả của những phương pháp lãnh đạo trong công ty cũng có vai trò rất quan trọng để xác định chương trình phát triển kỹ năng về sau. Được trang bị đầy đủ thông tin, cả nhóm đã có thể hiểu những khía cạnh văn hóa nào của công ty cản trở việc điều hành và thói quen lãnh đạo nào cần phải thay đổi. Họ cũng có thể thấy những điều tốt đẹp cần gìn giữ.

Chẳng hạn như, trong công ty, nền tảng cho việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng và giữa mọi người với nhau đều dựa trên phong cách lãnh đạo liên kết. Các mối quan hệ nồng ấm mà ban

quản lý thiết lập với đội ngũ nhân viên là tác nhân mạnh mẽ dẫn đến lòng trung thành và sự tận tâm, siêng năng trong công việc. Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo liên kết cũng có nghĩa là những giám đốc này có thể ngại ngần vạch trần những khiếm khuyết cần sửa đổi, do đó cản trở phần nào công tác huấn luyện. Mặc dù họ đã cố gắng khắc phục bằng cách áp dụng những quy trình quản trị hiệu quả và quy rõ trách nhiệm từng bên, nhưng trong một thời gian dài người ta vẫn không nhận được những đánh giá, phản hồi chân thành để cải thiện bản thân.

Lấy quy trình điều tra chức năng làm nền tảng cũng như đánh giá cẩn thận về những cá nhân phù hợp với môi trường mới, nhóm của Pittari xây dựng chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo nhằm chống lại một số thói quen cũ và ủng hộ cho những giá trị, quy tắc và quy trình hữu ích, tích cực đối với các nhà lãnh đạo tương lai. Họ đã nhận diện các kỹ năng và năng lực cần được bồi dưỡng, chẳng hạn như làm thế nào để đưa ra và tiếp nhận đánh giá, khuyến khích sự cải thiện và quản trị nguồn nhân lực ngày càng đa dạng, mở rộng hơn. Bên cạnh đó, họ cũng ghi nhận những hoạt động kinh doanh mang đến kết quả khả quan hoặc gây tổn hại cho doanh nghiệp, tổ chức.

Nhiều năm sau khi Pittari và nhóm của cô khởi động quá trình phát triển kỹ năng kinh doanh tại Merrill Lynch, 40% những người tham gia quá trình này đã được đề bạt, thăng tiến và giữ trọng trách lớn hơn so với vài năm trước đó. Nhưng có lẽ quan trọng hơn cả là nỗ lực thay đổi đã khiến ban giám đốc chú tâm vào công tác quản trị, cách điều hành, thay đổi văn hóa công ty và vẫn tiếp tục cải thiện không ngừng. Hiện nay, việc chuẩn bị cho đội ngũ lãnh đạo tiếp nối cũng đã trở nên bài bản, hệ thống hơn và không để vuột mất những nhân viên, quản lý đầy tiềm năng.

Hơn thế nữa, nhóm của Pittari còn soạn ra một quá trình cụ thể giúp dần thay đổi cả về văn hóa công ty cũng như đời sống cá nhân cho nhân viên theo hướng tích cực và bền vững.

***Kéo dài hiệu quả của quá trình học tập***

Nói chung, các chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo tốt nhất đều hướng đến văn hóa công ty, các năng lực và tinh thần làm việc. Chúng tuân thủ theo những nguyên tắc tự học có định hướng và tiếp cận với nhiều góc độ, tập trung vào chính các cá nhân, nhóm và doanh nghiệp, tổ chức. Chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo hiệu quả thường bao gồm các yếu tố sau đây:

• Kết nối được với văn hóa doanh nghiệp, tổ chức và đôi khi thay đổi văn hóa, nếu cần.

• Các buổi hội thảo được xây dựng quanh triết lý cá nhân và thực tế cuộc sống của từng người.

• Học tập các năng lực trí tuệ cảm xúc, không chỉ học về chuyên môn.

• Bao gồm mục đích học tập rõ ràng.

• Xây dựng những mối quan hệ hỗ trợ cho việc học tập, chẳng hạn như học cùng nhóm làm việc hoặc với huấn luyện viên.

Tiếp đến, chúng ta hãy xem xét cách thức duy trì hiệu quả của quá trình học tập và thay đổi này cho đội ngũ lãnh đạo.

Trong các chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo tốt nhất, người ta tập trung vào cách thức mới để cùng nhau vươn tới ước mơ. Họ có một lộ trình và định hướng riêng trong công việc hiện tại cũng như tương lai, vốn được thiết lập từ giá trị, niềm tin, hy vọng và mơ ước. Vấn đề chủ yếu là làm sao để quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo tạo được dấu ấn trên con người, văn hóa và ủng hộ cho sự thay đổi, phát triển.

Khi đã tìm được cho mình lý do hợp lý, người ta có thể và sẽ thay đổi. Mặt khác, để đạt được tác động lâu dài trong doanh nghiệp, tổ chức, họ phải đi xa hơn mức độ cá nhân và suy nghĩ về những vấn đề xảy ra trong nhóm cũng như trong doanh nghiệp, tổ chức. Điều đó sẽ khuyến khích những nhà lãnh đạo với nền tảng trí tuệ cảm xúc có thể phát triển trong suốt sự nghiệp và cuộc đời của mình.

**Hướng đến công việc cộng hưởng và đời sống cộng hưởng**

Khi hành trình đã sắp kết thúc, chúng tôi muốn nhìn vào tương lai và mở rộng hơn phạm vi của những vấn đề đã được trình bày cho tới thời điểm này.

Đầu tiên, hãy xem xét luận cứ của chúng ta, chúng bao gồm tầm quan trọng của cảm xúc đối với việc lãnh đạo. Đó là vấn đề cốt yếu của nhà lãnh đạo bởi nó xác định nỗ lực của nhà quản lý là thành công hay thất bại. Chúng ta đã xem xét sự cộng hưởng trên góc độ thần kinh học, đặc biệt là nguyên tắc vòng hở đối với cảm xúc, để thấy đây là một yêu cầu hệ trọng cho công tác lãnh đạo.

Chúng ta đã biết trí tuệ cảm xúc có thể tạo nên những năng lực

cần thiết cho việc lãnh đạo tạo cộng hưởng; mặt khác, những kỹ năng này có thể được bồi dưỡng và củng cố cho cá nhân và toàn bộ nhóm. Sự lãnh đạo tạo cộng hưởng có thể được lan tỏa trong toàn doanh nghiệp, tổ chức và điều đó cũng có lợi cho hiệu suất hoạt động, cũng như tính hiệu quả của doanh nghiệp, tổ chức.

Chúng ta đã khảo sát về nhiều vấn đề chứ không chỉ là một lý thuyết mới về sự lãnh đạo. Chúng ta đã đặt câu hỏi: "Vậy, từ giờ trở đi tôi sẽ làm việc như thế nào?". Điều đó cho thấy ứng dụng thực tế đầu tiên xuất phát từ việc nâng cấp các năng lực trí tuệ cảm xúc của nhà lãnh đạo. Công trình nghiên cứu của chúng tôi cho thấy những năng lực trí tuệ cảm xúc này có thể kéo dài tác động của nó.

Sau đó, chúng ta bàn tiếp đến việc giúp một nhóm hay một doanh nghiệp, tổ chức có thể cộng hưởng nhiều hơn. So với việc chỉ bồi dưỡng cho một cá nhân trong nhóm, việc nâng cao năng lực trí tuệ cảm xúc chung của toàn bộ nhóm có thể mang đến tác động lớn hơn. Nhưng để có thể làm được như vậy, nhà lãnh đạo cần nhạy bén trong việc nắm bắt xung động cảm xúc của nhóm và điều chỉnh các quy tắc hay văn hóa ngầm theo đúng hướng. Và cuối cùng, chính các doanh nghiệp, tổ chức có thể trở thành cái nôi nuôi dưỡng khả năng lãnh đạo tạo cộng hưởng và đem đến sự khác biệt cho những thành viên của doanh nghiệp, tổ chức đó.

***Quan trọng là hiện tại***

Tại sao tất cả những vấn đề này lại quan trọng, không chỉ ở hiện tại mà cả trong tương lai?

Các nhà lãnh đạo ở khắp nơi đều đối mặt với những yêu cầu không thể thoái thác và thực trạng biến động về xã hội, chính trị, kinh tế, khoa học và kỹ thuật. Thế giới chúng ta đang sống, không chỉ riêng thị trường kinh doanh, đang ở trong một quá trình thay đổi không ngừng và luôn đòi hỏi cách thức lãnh đạo mới. Trong hoạt động thương mại, chúng ta đối mặt với sự phát triển liên tục của công nghệ thông tin, thương mại điện tử, nguồn nhân lực đa dạng, quá trình toàn cầu hóa về kinh tế và nhịp độ kinh doanh tăng tốc không ngừng – tất cả đều đang thay đổi một cách nhanh chóng.

Điều đó khiến việc nâng cao năng lực lãnh đạo trở nên cấp bách hơn. Nhiều chiến lược kinh doanh khả thi ở hiện tại sẽ không còn thích hợp trong tương lai. Thật vậy, chúng tôi nghe CEO một công ty dịch vụ thông tin than thở: "Phân nửa mô hình kinh doanh

hiện tại của chúng tôi chỉ còn hiệu quả trong tối đa năm năm nữa. Những thông tin mà chúng tôi hiện đang kinh doanh sẽ trở thành miễn phí chỉ trong vài năm tới".

Liệu một công ty có đủ nhanh nhạy để tồn tại trước những biến cố của ngày mai hay không còn phụ thuộc rất nhiều vào việc các nhà lãnh đạo, nhất là ban giám đốc, có khả năng xử lý cảm xúc của chính họ trước những thay đổi mạnh mẽ. Khi thị phần teo tóp, lợi nhuận sụt giảm, nhà lãnh đạo có thể chìm vào khủng hoảng và sự lo lắng của họ châm ngòi cho việc tự lừa phỉnh rằng "mọi thứ rồi sẽ ổn thôi" hoặc bất đắc dĩ đưa ra các giải pháp tự phát, thiếu căn cơ. Khi đó, họ có thể lạm dụng những biện pháp mạnh tay cắt giảm chi phí, gây phương hại đáng kể đến khả năng hồi phục của doanh nghiệp, tổ chức. Sự lo âu làm suy yếu khả năng nhận thức cũng như phản ứng của não bộ và khi nỗi sợ hãi làm tê liệt khả năng ra quyết định của nhà lãnh đạo, toàn bộ doanh nghiệp, tổ chức sẽ "lãnh đủ".

Nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc biết cách làm sao để xử lý cảm xúc tiêu cực nhằm tập trung suy nghĩ cẩn thận ngay khi phải chịu áp lực lớn. Họ không chờ khủng hoảng ập đến rồi mới thay đổi. Ngược lại, họ uyển chuyển, linh động hành động tùy theo diễn biến thực tế chứ không chỉ phản ứng, đối phó với cuộc khủng hoảng trước mắt. Thậm chí trước những biến cố lớn, họ vẫn có cách thức riêng để mở rộng tầm nhìn, tạo sự cộng hưởng và dẫn lối đến tương lai tươi sáng.

Chúng ta cũng hãy xem xét những công ty chỉ từng dẫn đầu các thị trường ngách giờ đây đã trở thành "ông lớn" cạnh tranh với các đối thủ đến từ khắp nơi trên thế giới. Khi ngày càng nhiều doanh nghiệp góp mặt vào thị trường toàn cầu, yêu cầu năng lực đối với nhà lãnh đạo cũng ngày càng thay đổi. Nếu như trước đây, một công ty có thể hoạt động ổn định trong ngành nghề cụ thể tại khu vực hay quốc gia của mình, giờ đây, họ phải đối mặt với bối cảnh cạnh tranh toàn cầu. Điều đó đòi hỏi một sự cộng hưởng mạnh mẽ, liên tục phát triển và cải thiện trong toàn bộ doanh nghiệp, tổ chức.

**Tái định nghĩa về nền tảng của nhà lãnh đạo xuất sắc**

Tầm quan trọng của ***lãnh đạo với trí tuệ cảm xúc*** trong tương lai là vô cùng to lớn. Mô hình lãnh đạo truyền thống vốn mang tính thực dụng, bỏ qua nhiều vấn đề liên quan đến trí tuệ cảm xúc và đời sống tinh thần. Thế nhưng trong thời đại ngày nay, những nhà lãnh đạo thiếu tình cảm và kém thông minh về mặt cảm xúc

sẽ rất dễ mắc sai lầm và gặp thất bại. Những nhà lãnh đạo tạo cộng hưởng sẽ phá tan khuôn mẫu điều hành kiểu cũ, trong đó nhà lãnh đạo không khác gì các ông trùm, quản lý và điều hành theo kiểu đưa ra mệnh lệnh, thị uy quyền lực và sức mạnh của mình.

Hình ảnh nhà lãnh đạo xuất chúng trong tương lai sẽ dần thay đổi, gắn liền với trí tuệ cảm xúc, sự tinh tế, khéo léo tạo sự cộng hưởng xuyên suốt doanh nghiệp, tổ chức. Nền tảng của nghệ thuật lãnh đạo xuất sắc đang được tái định nghĩa, đó là những mối liên kết thân tình giữa các cá nhân với nhau, đặc biệt là khi doanh nghiệp, tổ chức đối mặt với những biến động lớn như tiến trình cải tổ hay thương vụ sáp nhập xuyên quốc gia.

Các nhà lãnh đạo tạo cộng hưởng biết khi nào cần điều hành theo phong cách liên kết, khi nào chọn phong cách tầm nhìn, khi nào phải chân thành lắng nghe và trong trường hợp nào thì hãy áp dụng phong cách mệnh lệnh. Điểm mạnh của họ là khả năng đồng điệu cảm xúc của bản thân với những vấn đề nền tảng và thể hiện rõ sứ mệnh cộng hưởng với các giá trị, nguyên tắc của thuộc cấp. Họ bồi dưỡng cho mối quan hệ một cách tự nhiên, giải quyết những vấn đề đang sôi sục, tạo nên sự phối hợp hài hòa trong nhóm cộng sự, thuộc cấp. Họ xây dựng được sự trung thành vô bờ bến bằng cách quan tâm đến những người xung quanh, truyền cảm hứng cho nhân viên làm việc với hiệu suất cao nhất hướng về tầm nhìn thể hiện những giá trị chung.

Nhà lãnh đạo giàu trí tuệ cảm xúc làm những điều đó đúng lúc, đúng chỗ và với đúng người. Phương cách lãnh đạo này tạo nên bầu không khí tràn đầy nhiệt huyết nhưng vẫn linh hoạt, thoải mái. Khi đó, cộng sự và thuộc cấp cảm nhận được sự tự do sáng tạo và đạt đến năng suất cao nhất. Trên thực tế, chúng ta cần một môi trường làm việc như vậy để có thể kiến tạo *giá trị con người* mang đến thành công cho doanh nghiệp, tổ chức.

Nhà lãnh đạo trí tuệ cảm xúc hướng đến giá trị, tính uyển chuyển, cởi mở và thẳng thắn hơn nhà quản lý theo lối truyền thống. Họ liên kết nhiều hơn với mọi người và với nhiều hệ thống, mạng lưới khác nhau. Điều đặc biệt nhất vẫn là họ tạo nên sự cộng hưởng, họ có một niềm đam mê chân thành với sứ mệnh của mình và cảm xúc này hoàn toàn có thể lan truyền. Vì vậy, sự nhiệt tình và hứng thú của họ sẽ tự nhiên lan tỏa, tiếp thêm sinh lực cho cộng sự và thuộc cấp. Sự cộng hưởng trong toàn doanh nghiệp, tổ chức chính là nền tảng của lãnh đạo.

# Phụ lục A

# Trí tuệ cảm xúc (EI) và Chỉ số thông minh (IQ)

Trong những năm gần đây, chúng tôi đã phân tích dữ liệu thu được từ gần 500 mô hình năng lực của những công ty toàn cầu như IBM, Lucent, PepsiCo, British Airways, Credit Suisse First Boston và nhiều tổ chức y tế, học viện, cơ quan chính phủ, thậm chí là một dòng tu tôn giáo. Nhằm xác định những năng lực cá nhân có tác động vượt trội đến hiệu quả hoạt động của tổ chức, chúng tôi phân ra ba nhóm năng lực: *năng lực chuyên môn* (như kế toán hoặc lập kế hoạch kinh doanh),*năng lực nhận thức* (như lập luận phân tích) và *năng lực trí tuệ cảm xúc* (như tự chủ, hay tạo dựng mối quan hệ).

Để xây dựng mô hình năng lực, các nhà tâm lý học tiến hành thu thập ý kiến từ một số CEO về các năng lực cần có ở một nhà lãnh đạo xuất sắc, bên cạnh đó tham khảo thêm ý kiến của đội ngũ chuyên gia. Họ cũng yêu cầu các CEO dựa trên một tiêu chí nhất định, chẳng hạn như lợi nhuận của công ty, để xác định những nhà quản lý xuất sắc trong các doanh nghiệp, tổ chức. Tiếp đến, những cá nhân này được phỏng vấn và được đánh giá một cách toàn diện để hệ thống hóa và lọc ra những năng lực có sức ảnh hưởng lớn nhất ở một nhà lãnh đạo xuất sắc. Kết quả nghiên cứu thu được danh sách những năng lực mà nhà lãnh đạo xuất sắc sở hữu, trung bình gồm khoảng 15 năng lực, bao gồm khả năng dẫn dắt, cộng tác, sự thấu cảm,...

Việc phân tích dữ liệu từ hàng trăm mô hình năng lực đã cho thấy kết quả thú vị. Dĩ nhiên, trí tuệ và các kỹ năng nhận định (như tư duy tổng quát và tầm nhìn dài hạn) rất cần thiết trong công việc. Thế nhưng, sự chênh lệch về những yếu tố trên giữa lãnh đạo của các doanh nghiệp, tổ chức là không đáng kể, điều đáng nói là

những nhà lãnh đạo càng xuất sắc thì càng sở hữu nhiều năng lực trí tuệ cảm xúc, có thể xem đây là lý do dẫn đến thành công của họ. Theo dữ liệu nghiên cứu, 85% khác biệt giữa nhà lãnh đạo xuất sắc với nhà lãnh đạo trung bình nằm ở yếu tố trí tuệ cảm xúc chứ không phải năng lực nhận thức thuần túy.

Về trí thông minh, nhà lãnh đạo cần đáp ứng một số yêu cầu cụ thể, chẳng hạn như những người tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) thường có chỉ số IQ thấp nhất là 110 đến 120. Các nhà quản lý vượt qua kỳ tuyển lựa dựa trên năng lực trí não nên chỉ số IQ giữa họ thường tương đương nhau. Ngược lại, người ta hầu như không xem trí tuệ cảm xúc là một tiêu chí để đánh giá, chọn lựa nhà lãnh đạo. Vì vậy, trí tuệ cảm xúc có sự khác biệt rõ rệt giữa các quản lý cấp cao và là một yếu tố quan trọng nhiều hơn so với chỉ số thông minh trong việc đánh giá khả năng lãnh đạo.

Trên thực tế, sức áp đảo của trí tuệ cảm xúc so với chỉ số thông minh khi xem xét về khả năng lãnh đạo còn tùy thuộc vào những yêu cầu riêng của từng doanh nghiệp, tổ chức. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm và các nghiên cứu của chúng tôi thì trí tuệ cảm xúc đóng góp từ 80% đến 90% trong việc tạo dựng các năng lực lãnh đạo. Dĩ nhiên các năng lực nhận thức thuần túy và năng lực chuyên môn rất cần thiết đối với nhà quản lý, nhưng chúng chỉ là bước đầu, thiếu chúng thì ta không làm xong việc. Trong khi đó, các năng lực trí tuệ cảm xúc là vô cùng quan trọng, chúng tối đa hóa hiệu quả công việc và giúp phân định ra những nhà lãnh đạo xuất chúng.

Trong một nghiên cứu về mức đóng góp lợi nhuận của các chủ phần hùn (partner) tại một công ty kế toán lớn, nếu có năng lực xã hội vượt trội hơn thì lợi nhuận mà partner đó thu về cho doanh nghiệp tăng 110% so với những người khác. Thậm chí nếu xét về năng lực tự chủ, mức tăng lợi nhuận sẽ lên đến 390% – trong trường hợp này là đến 1.465.000 đô-la/năm. Trong khi đó, những partner có năng lực lập luận phân tích tốt chỉ giành thêm 50% lợi nhuận. Như vậy, các năng lực nhận thức thuần túy cũng hữu ích, nhưng năng lực trí tuệ cảm xúc còn quan trọng hơn gấp nhiều lần.

# Phụ lục B
# Năng lực trí tuệ cảm xúc

## TỰ NHẬN THỨC

• *Tự nhận thức cảm xúc:* Năng lực này giúp nhà lãnh đạo trở nên đồng điệu với những tín hiệu nội tại, hiểu được cách mà cảm xúc tác động lên chính mình và công việc. Họ đồng điệu với các nguyên tắc cá nhân và thường để trực giác mách bảo về bức tranh toàn cảnh trong những tình huống rối ren. Nhà lãnh đạo tự nhận thức được về cảm xúc là người ngay thẳng và đáng tin cậy, thể hiện cảm xúc một cách hợp lý và có thể phát biểu đầy tự tin về tầm nhìn của bản thân.

• *Tự đánh giá chính xác:* Nhà lãnh đạo tài năng thường nhận thức rõ ràng về những ưu điểm và nhược điểm của mình. Họ mong muốn học hỏi, cải thiện bản thân và đánh giá cao những lời phê bình, đánh giá mang tính xây dựng. Nhờ tự đánh giá một cách chính xác, họ biết được khi nào mình nên yêu cầu sự trợ giúp, hoặc những năng lực lãnh đạo nào mình cần tập trung bồi dưỡng.

• *Tự tin:* Nhờ hiểu rõ khả năng của mình, nhà lãnh đạo sẽ chú trọng hơn vào những sở trường, thế mạnh cá nhân. Họ tự tin, thoải mái đón nhận mọi nhiệm vụ, thử thách và không ngại nắm giữ trọng trách, vì thế mà thường là cá nhân nổi trội nhất trong nhóm.

## TỰ CHỦ

• *Làm chủ cảm xúc:* Nhà lãnh đạo tự chủ có thể chế ngự những cảm xúc tiêu cực và thậm chí hướng chúng theo chiều hướng hữu ích. Người tự chủ có đầu óc nhạy bén, chịu được áp lực, giữ bình tĩnh ngay trong khủng hoảng, kiên cường đối diện với mọi nghịch cảnh.

• *Minh bạch:* Nhà lãnh đạo minh bạch sống theo nguyên tắc riêng, luôn trung thực và chính trực. Họ trò chuyện một cách cởi mở, chân thành với người khác về những cảm xúc, niềm tin và hành động, thậm chí là các sai lầm hay khuyết điểm của mình. Họ cũng không nhắm mắt làm ngơ trước những hành vi, sự việc bất chính mà sẽ tìm cách giải quyết đến cùng.

• *Linh hoạt:* Khả năng thích ứng giúp nhà lãnh đạo đáp ứng nhiều yêu cầu khác nhau mà không bị xao nhãng hay kiệt lực. Họ vẫn cảm thấy thoải mái trong tình cảnh bấp bênh và sẽ thích ứng với những thay đổi cũng như vượt qua thử thách một cách nhanh nhẹn, linh động, uyển chuyển.

• *Tận tâm:* Nhà lãnh đạo hết lòng vì công việc thường đặt ra tiêu chuẩn cao cho bản thân; họ suy nghĩ thực tế, đánh giá rủi ro, đặt mục tiêu rõ ràng, không ngại tự thách thức. Họ cũng không ngừng học hỏi, đồng thời hướng dẫn cho mọi người về những phương pháp, cách thức giúp hoàn thành công việc một cách tốt nhất, hiệu quả nhất.

• *Chủ động:* Nhà lãnh đạo chủ động nắm bắt hoặc tạo ra cơ hội chứ không ngồi chờ vận may đến. Họ sẵn sàng đối mặt với khó khăn, thậm chí không ngần ngại phá vỡ quy tắc trong chừng mực để theo đuổi và chinh phục mục tiêu.

• *Lạc quan:* Nhà lãnh đạo lạc quan có thể điềm tĩnh đối mặt với mọi tình huống khó khăn, bởi họ thường tìm thấy cơ hội ngay trong nghịch cảnh. Họ luôn giữ thái độ tích cực và cái nhìn lạc quan đối với người khác, họ cũng tin vào những thay đổi vì một tương lai tốt đẹp hơn.

**NHẬN THỨC XÃ HỘI**

• *Thấu cảm:* Nhà lãnh đạo thấu hiểu cảm xúc có khả năng đồng cảm với nhiều tín hiệu cảm xúc khác nhau. Họ cảm nhận được suy nghĩ, cảm xúc của từng cá nhân hoặc nhóm cộng sự. Nhà lãnh đạo có khả năng thấu cảm luôn lắng nghe một cách ân cần, hiểu được ước mơ, nguyện vọng của người khác. Sự thấu hiểu cảm xúc giúp nhà lãnh đạo hòa hợp với cộng sự bất chấp những khác biệt về giới tính và văn hóa.

• *Nhận thức tập thể:* Nhờ năng lực nhận thức tập thể, nhà lãnh đạo có thể phát hiện và hiểu về các mối quan hệ then chốt cũng như cơ cấu của một tổ chức. Họ cũng nắm bắt được các quy định và nguyên tắc bất thành văn đang chi phối mọi người.

• *Phụng sự:* Năng lực lãnh đạo phụng sự sẽ bồi dưỡng, vun đắp cho bầu không khí làm việc tràn đầy nhiệt huyết, nơi mà đội ngũ nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng có được tinh thần phục vụ hăng hái nhất. Nhà lãnh đạo quan sát một cách cẩn trọng nhằm bảo đảm khách hàng hài lòng với chất lượng dịch vụ, bên cạnh đó họ cũng sẵn lòng có mặt để trợ giúp khi người khác cần.

**QUẢN TRỊ MỐI QUAN HỆ**

• *Truyền cảm hứng:* Nhà lãnh đạo truyền cảm hứng tạo được sự cộng hưởng và dẫn dắt cộng sự với một tầm nhìn thuyết phục. Nhà lãnh đạo truyền cảm hứng là hiện thân cho điều họ yêu cầu ở người khác, họ không đơn thuần đặt ra mục tiêu mà còn khơi dậy sự hứng khởi và niềm đam mê nơi cộng sự để hoàn thành sứ mệnh chung.

• *Ảnh hưởng:* Sức ảnh hưởng mạnh mẽ của nhà lãnh đạo thể hiện ở sự thu hút trong lời nói và khả năng hành động, thuyết phục để tạo sự đồng tâm, nhất trí, hiệp lực của tập thể.

• *Bồi dưỡng:* Nhà lãnh đạo tài giỏi luôn chú trọng bồi dưỡng năng lực cho người khác, họ quan tâm đến đội ngũ nhân viên một cách chân thành, xác định được hướng đi, ưu điểm và khuyết điểm của từng người. Từ đó, nhà lãnh đạo có thể đưa ra lời góp ý, đánh giá đúng lúc và mang tính xây dựng. Họ là người thầy, nhà huấn luyện tâm huyết, tích cực của mọi nhân viên.

• *Dẫn dắt thay đổi:* Nhà lãnh đạo nhận ra nhu cầu thay đổi, thấy được những điều trì trệ, điểm yếu và khuyến khích đổi mới để phát triển. Dù có thể bị phản đối và ngăn cản, họ cũng sẽ tìm mọi cách vượt qua những trở ngại đó để tiến hành cải tổ.

• *Kiểm soát xung đột:* Khả năng quản trị xung đột giúp nhà lãnh đạo nhận ra các phe phái trong tổ chức, tìm được nguyên nhân gây bất đồng cũng như lý tưởng chung của mỗi bên. Họ hiểu được quan điểm và cách nhìn vấn đề của từng nhóm, dàn xếp mâu thuẫn, xung đột và giúp mọi người hòa giải để đồng lòng làm việc vì một lý tưởng chung.

• *Hợp tác:* Nhà lãnh đạo có năng lực hợp tác sẽ tạo dựng bầu không khí thân thiện. Họ tôn trọng người khác, sẵn lòng hợp tác và hỗ trợ mọi người để tất cả hăng say, tận tụy làm việc, đoàn kết cùng hướng đến mục tiêu chung. Nhà lãnh đạo hòa đồng cũng ra sức hun đúc, củng cố các mối quan hệ một cách chân thành, không chỉ vì trách nhiệm hay nghĩa vụ thuần túy trong công việc.